

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci

An Analysis of Employee Motivation System in a Chosen Organization

Student: Bc. Denisa Filipková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2012

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Denisa Filipková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Analýza systému motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
An Analysis of Employee Motivation System in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza systému motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce včetně příloh je původní a vypracovala jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů v diplomové práci je úplná, a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Ostravě dne 27. 4. 2012

.....

Bc. Denisa Filipková

Poděkování

Děkuji především vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Andrei Čopíkové za její odborné vedení, čas a cenné rady, které mi při zpracování diplomové práce poskytla. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Slévárny Třinec, a. s. a především panu Ing. Boleslavovi Steblovi za poskytnuté informace a čas, který mi věnoval.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat celé své rodině za podporu během mého studia.

OBSAH

1. ÚVOD	6
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ	8
2.1. Metody a metodika	8
2.2. Efektivní řízení lidí	9
2.3. Vymezení pojmu motivace	9
2.4. Význam motivace	11
2.5. Motivace a výkon	11
2.6. Motiv – motivace, stimul – stimulace	12
2.6.1. Stimulační prostředky	14
2.6.2. Stimulace a motivace	16
2.7. Motivace zaměstnanců	17
2.7.1. Typy motivace	17
2.7.2. Zdroje motivace	18
2.7.3. Teorie motivace	20
2.7.3.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin	21
2.7.3.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu	25
2.7.3.3 Teorie zaměřené na speciální účely	28
2.7.4. Šest zásad motivující pochvaly	28
2.7.5. Faktory motivace zaměstnanců	29
2.7.6. Zásady úspěšného motivování	29
2.7.7. Nástroje osobního rozvoje a motivování zaměstnanců	30
2.8. Demotivace zaměstnanců	32
2.8.1. Příčiny flustrace a demotivace zaměstnanců	33
2.9. Demotivace zaměstnanců jako celosvětový problém	33

3. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	35
3.1. Představení společnosti Slévárny Třinec, a.s.	35
3.2. Podnikatelský program.....	39
3.3. Struktura zaměstnanců	40
4. ANALÝZA SYSTÉMU MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI	43
4.1. Odměňování zaměstnanců.....	43
4.1.1. Mzda a její složky	44
4.2. Vzdělávání zaměstnanců	47
4.2.1. Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti	47
4.3. Zaměstnanecké výhody	48
4.3.1. Výčet zaměstnaneckých výhod	49
4.4. Komunikace ve společnosti.....	49
4.4.1. Porady vedení společnosti	50
4.4.2. Ostatní formy komunikace	51
4.5. Dotazníkové šetření.....	51
4.5.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření	51
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ	65
5.1. Návrh motivačního programu	66
5.2. Zavedení samostatného personálního oddělení.....	74
5.3. Zpětná vazba - Uznání a pochvaly ze strany přímých nadřízených	75
6. ZÁVĚR.....	76
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
Seznam zkratk	80
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1. ÚVOD

Jedním ze základních cílů každé společnosti je kladný a pokud možno stabilní hospodářský výsledek. Výše zisku společností je ovšem závislá především na výkonu zaměstnanců. Problematika řízení lidských zdrojů je velice obsáhlá a ve své podstatě velmi složitá. Tématem diplomové práce je zvolena Analýza systému motivace zaměstnanců.

Lidský potenciál je hnací silou všech společností a jeho důležitost nesmí být opomíjena. Především v dnešních neustále se měnících tržních podmínkách jsou to právě zaměstnanci, kteří rozhodují o úspěšnosti firem a jsou jejím nejcennějším organizačním aktivem. Společnostem, které si tuto skutečnost uvědomí je jasné, že největší lidský potenciál v sobě ukrývají spokojení zaměstnanci. Pokud je pracovník spokojen a ztotožněn s cíly organizace, roste jeho produktivita a v konečném výsledku je spokojen i samotný zákazník. Kladně naladěný zaměstnanec se stane viditelným přínosem firmy a již není jen pouhým mzdovým nákladem.

Jednou z funkcí vedoucích pracovníků je tedy vzbudit u lidí zájem, nadšení a zaujetí, dodat jim potřebnou vnitřní energii, tedy je správně motivovat. Velice důležité je uvědomění si skutečnosti, že jednotliví zaměstnanci jsou ve své podstatě velice rozdílní a originální. Nelze tedy aplikovat na všechny stejné nástroje motivace. Zvýšení platu, či povýšení motivují pracovníky pouze krátkodobě - stávají se totiž po určité době novým normálem. Z dlouhodobějšího hlediska potřebují zaměstnanci znát cíl své práce, musí jasně rozumět očekáváním vedoucích pracovníků, vztahujícím se k jejich osobě. Zaměstnanci by měli mít také možnost přicházet s vlastními návrhy a myšlenkami a věřit ve férový přístup společnosti vůči nim.

Cílem diplomové práce je analyzovat současnou situaci v oblasti motivace zaměstnanců ve společnosti Slévárny Třinec, a. s., a doporučit návrhy na zlepšení stávajícího systému motivace tak, aby zaměstnanci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu a vedení společnosti.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části - teoretickou a praktickou. První, teoretická část, se zaměřuje na teoretická východiska přístupu k motivaci zaměstnanců - vymezuje samotný pojem motivace a její proces, obsah a účel motivace zaměstnanců. Dále vysvětluje jednotlivé teorie motivace, příčiny demotivace zaměstnanců a zdroje motivace, které objasňují samotný původ motivace. Závěr kapitoly je věnován popisu použitých metod

a metodiky. Teoretická část tak poskytuje klíčové vodítko a informace k části druhé. V druhé části, tedy v části praktické, je uvedena základní charakteristika společnosti Slévárny Třinec, a. s. a analýza její současné situace v oblasti motivace zaměstnanců. Dále tato část obsahuje použití hlavního metodického nástroje - dotazníkového šetření a jeho následné vyhodnocení. V závěru kapitoly jsou uvedeny konečné návrhy, které by spolu s doporučením měly vést ke zvýšení spokojenosti a produktivity všech zaměstnanců společnosti Slévárny Třinec, a.s.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ

Následující kapitola se zaměřuje na vymezení a objasnění základních pojmů z oblasti motivace.

2.1. Metody a metodika

1. Krok

Teoretická část diplomové práce zabývající se problematikou motivace zaměstnanců bude zpracována na základě studia české i zahraniční odborné literatury a odborných článků. Veškeré použité zdroje pak budou uvedeny v seznamu použité literatury. Při zpracování teoretické části budou použity metody analýza (znamená rozbor, zkoumání složitějších skutečností na ty jednodušší), syntéza (syntéza sjednocuje určité základní prvky v nějaký celek), dedukce (postup od obecného k jednotlivému) a indukce (postup od jednotlivého k obecnému).

2. Krok

Dalším krokem bude analýza stávajícího systému motivace zaměstnanců ve společnosti Slévárny Třinec, a. s. Tato analýza bude provedena na základě studia interních dokumentů, rozhovorů s personalistou a zaměstnanci společnosti. Při sběru informací od zaměstnanců společnosti bude použita metoda sociologického výzkumu, konkrétně dotazníkové šetření. Otázky v dotazníku budou koncipovány tak, aby zahrnuly všechny oblasti motivace zaměstnanců. V dotazníku budou použity otevřené, uzavřené, polouzavřené a dichotomické otázky. Součástí dotazníku budou také otázky demografického charakteru.

3. Krok

Zpracovávání a vyhodnocování informací získaných dotazníkovým šetřením bude provedeno v programu MS Excel, kde budou nashromážděná data pro lepší přehlednost dále zpracovávána a okomentována do výšečových grafů.

4. Krok

Na základě všech získaných informací a výsledků z dotazníkového šetření budou v závěru práce uvedeny doporučení a návrhy pro zlepšení situace v oblasti motivace zaměstnanců společnosti Slévárny Třinec, a.s.

2.2. Efektivní řízení lidí

„Schopnost vést je umění, jak někoho přimět, aby ze své vůle udělal to, co vy chcete, aby se vykonalo.“ (Dwight Eisenhower)

„Neříkejte lidem, jak mají věci dělat, řekněte jim, co mají dělat, a nechejte je, aby vás překvapili svými výsledky.“ (George S. Patton)

Pro efektivní řízení lidí je nutné důkladně porozumět faktorům, které působí na člověka při výkonu práce. Každý člověk je ve své podstatě rozdílný a zároveň i jedinečný např. ve svých schopnostech, svou osobností, inteligencí nebo svými postoji. Vzhledem ke svým postojům a vlastnostem se ale mohou lidé také stát překážkami a bariérami efektivní práce. Proto je důležité umět využít vhodný způsob komunikace s různými typy lidí, nebo zvolit správný nástroj osobního rozvoje a motivování.

2.3. Vymezení pojmu motivace

Samotný původ slova motivace je odvozen z latinského slovesa „movere“, což znamená hýbat, pohybovat a vyjadřuje vnitřní hybné síly (pohnutky, motivy), které aktivují, směřují a udržují lidské chování, respektive jednání a prožívání. K dané problematice existuje mnoho definic pojmu motivace. Ukázky definic motivace jsou následující:

„Motivace znamená vytvořit u lidí vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů.“ (Lednický V.; 2007 s. 89)

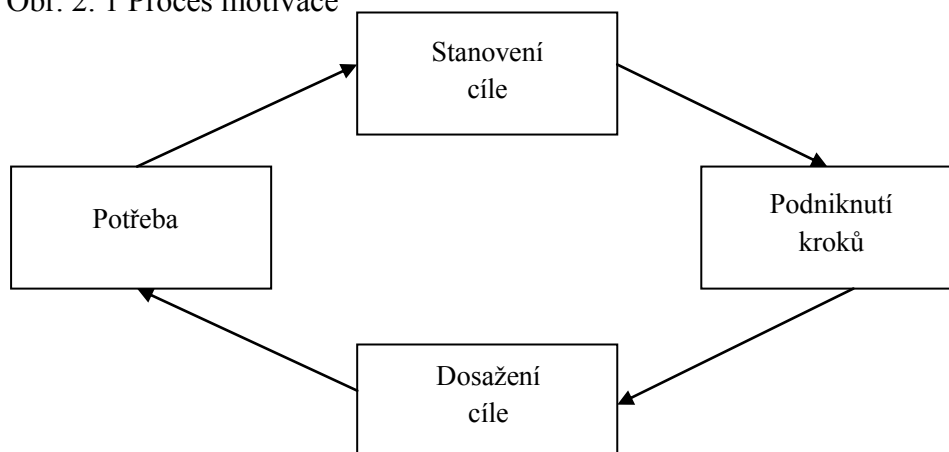
„Motivace je obecný pojem, zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Říci, že manažeři motivují své podřízené, znamená, že dělají takové věci, o nichž jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění těchto tužeb a přání a přimějí podřízené k žádoucím aktivitám.“ (Wehrich, H., Koontz, H.; 1993 s. 440)

„Motivace je ochota vynaložit značné úsilí pro dosažení cílů organizace, podmíněná tím, že jednotlivec současně uspokojí své potřeby.“ (Robbins, Coutlerová; 2004 s. 390)

Samotná motivace tedy zkoumá proces motivování. Dává podněty k zamyšlení, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem a proč vyvíjejí úsilí v konkrétním směru. Popisuje také, co mohou organizace udělat pro povzbuzování svých zaměstnanců a pro spokojenost zaměstnanců s jejich prací a pracovním výkonem.

Proces motivace je iniciován vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb, které vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo získat. Na základě těchto potřeb jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že tyto potřeby a přání uspokojí. Následně se volí cesty nebo způsoby chování, které povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je dosaženo určitého cíle, je potřeba uspokojena. (Armstrong, 2007)

Obr. 2. 1 Proces motivace



Zdroj: Armstrong; 2007, s. 220

Motivování lidí se dá popsat jako jejich uvádění do pohybu ve směru, ve kterém chceme, aby v zájmu dosažení určitého cíle šli. Autoři Armstrong a Stephensová (2008) uvádějí deset kroků k dosažení vysoké úrovně motivovanosti:

1. Dohodnout se na náročných, ale dosažitelných cílech.
2. Vyjasnit si očekávání týkající se chování lidí při vykonávání pracovních povinností.
3. Poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu.
4. Nabízet za dosahování určitých výsledků vhodné peněžní odměny.
5. Nabízet také vhodné nepeněžní odměny, jako je uznání a pochvala za úspěšné výsledky.
6. Upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami.
7. Vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a příležitosti k využívání jejich dovedností, schopností a k samostatnému rozhodování.

8. Vybírat a rozvíjet vedoucí týmů, kteří budou schopni vést efektivně lidi a budou je umět motivovat.
9. Poskytovat lidem zkušenosti a vzdělávání, a tím rozvíjet jejich znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu.
10. Ukazovat lidem, co musí udělat, aby rozvíjeli svou kariéru.

2.4. Význam motivace

Pravděpodobně žádné z části řízení lidských zdrojů se nedostává tolik pozornosti jako motivaci. Zájem směřující právě k motivaci je dán několika důvody:

Motivovaní zaměstnanci **hledají vždy lepší způsoby jak vykonávat svou práci.**

Motivovaný zaměstnanec **je všeobecně více kvalitativně orientovaný.**

Vysoce motivovaní zaměstnanci **jsou více produktivní**, než pracovníci apatičtí.

Každá organizace pro zajištění svého fungování požaduje lidské zdroje, ale navíc také zdroje finanční a fyzické. **Pro organizaci jsou důležité tři dimenze chování lidských zdrojů:**

1. Lidé nesmí být poutáni k organizaci pouze připojením se k ní, ale také tím, že v ní určitou dobu setrvají.
2. Lidé musí vykonávat úkoly, na které jsou najímání, a musí tak činit spolehlivým způsobem.
3. Organizace je efektivní, pokud se vyrovná s motivačními problémy a stimuluje je do rozhodnutí zaměstnanců účastnit se práce a práci produkovat.

Motivace jako pojem **reprezentuje rozsáhlý celek fenoménu**, který ovlivňuje a zároveň je ovlivňován velkým množstvím faktorů organizačního prostředí.

Posledním důvodem, proč pozornost směřující k motivaci vzrůstá, je ten, že **v současnosti a budoucnosti lze nalézt nové technologie** potřebné pro produkci. (Aswathappa, 2008)

2.5. Motivace a výkon

Chování lidí závisí na tom, co je motivuje. Autoři Dědina a Cejthamr (2005) uvedli, že výkon lidí je výsledkem kombinace schopností a motivace.

$$\text{výkon} = f(\text{schopnosti} \times \text{motivace})$$

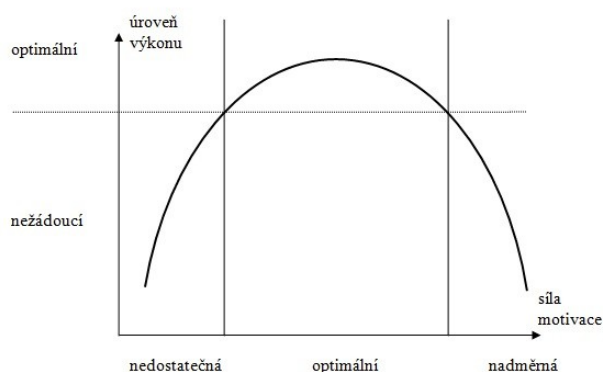
Chce-li pak manažer zlepšit práci organizace z hlediska výkonu, musí se soustředit na určitou úroveň motivace u pracovníků, ale musí je také podporovat v tom, aby své síly směřovali k úspěšnému plnění cílů organizace.

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolů a výkonem zachycuje tzv. Yerkesův – Dodsonův zákon, nazývaný také jako „obrácená U-křivka“. Průběh křivky vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu při nízké motivaci bude nízká. S růstem intenzity motivace se bude úroveň výkonu zvyšovat, ale pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne-li výše motivovanosti člověka určitou hranici, úroveň výkonu se snižuje. Tuto souvislost je ovšem třeba doplnit:

Pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace. Vyšší nebo naopak nižší úroveň motivace vede ke snížení výkonu.

Optimální úroveň motivace se liší v závislosti na obtížnosti úkolu. Pro náročné úkoly se jeví jako optimální nižší úroveň motivovanosti, pro úkoly relativně snadné je optimální vysoká motivovanost. (Bedrnová a Nový, 2007)

Obr. 2. 2 Yerkes – Dodsonův zákon („obrácená U-křivka“)



Zdroj: Provazník, Komárková; 2004, s. 43

2.6. Motiv – motivace, stimul – stimulace

V oblasti týkající se motivace existují určité pojmy, které by měly být vysvětleny již na začátku práce, aby jejich významy nebyly vzájemně zaměňovány. Jedná se o pojmy motiv – motivace a stimul – stimulace.

Motiv

Motiv se definuje jako každá vnitřní pohnutka a je prvotním impulsem motivace. Vede člověka nebo jiný organismus k aktivitě. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení, které mívá podobu vnitřního uspokojení a pocitu naplnění z dosaženého cíle motivu. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není cíle dosaženo. Takovéto motivy lze považovat za tzv. cílové. Existují ale motivy, kterým nelze přiřadit určitý cílový stav – tzv. motivy instrumentální. Jedná se např. o zájem člověka o určitou literaturu.

Sílu motivu v daném okamžiku ovlivňuje dle Říčana (2008) několik faktorů:

1. **Vnitřní stav subjektu** – Může se zde jednat o dobu, která uplynula od chvíle, kdy jsme naposledy jedli.
2. **Přítomnost a povaha pobídky** – Jedná se o blízkost předmětu touhy. Pokud musíme překonávat určité překážky, sílu motivu to mnohdy ještě zvyšuje.
3. **Individuální dispozice.**

Motivy různých lidí, se ale od sebe vzájemně liší. Mnoho vedoucích je přesvědčeno, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze, které ovšem jediným prostředkem motivace nejsou. Pokud mají vedoucí své pracovníky dobře motivovat, je důležité nejprve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní. Autorem Bělohlávkem (2008) byly uvedeny následující:

Peníze jsou významným motivem pro většinu lidí do takové míry, že někteří jedinci jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř cokoli. Pokud má tedy vedoucí k dispozici finance, dostane z těchto lidí maximum.

Osobní postavení, potřeba vést lidi, rozhodovat i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit v určité míře u každého vedoucího pracovníka. Člověk se pak snaží být úspěšný kvůli svému postavení.

Pracovní výsledky, výkon jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Motorem a energií firmy jsou pak lidé, kteří mají svou práci rádi a snaží se v ní vyniknout. Rádi se pak srovnávají s ostatními a dělá jim dobře, pokud jsou lepší.

Přátelství. Pro některé lidi je velice důležitá dobrá atmosféra na pracovišti a daleko více jim záleží na přátelských pracovních vztazích než na pracovních výsledcích nebo penězích.

Jistota. Lidé zaměřeni na jistotu netouží po vysokém postavení nebo mimořádných příjmech, ale spokojí se s málem, pokud to mají jisté. Řídí se předpisy a neradi diskutují.

Odbornost je rozhodujícím motivem těch lidí, kteří preferují svůj profesionální rozvoj. Pracovníci vynikají ve své profesi a nedovedou si představit, že by měli dělat něco jiného.

Samostatnost. Samostatní lidé nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami a těžko snášejí, když jim někdo do toho mluví.

Tvořivost (kreativita) je potřeba vytvářet něco nového. Kreativní člověk má rád takovou práci, při které bude mít dostatečný prostor pro své myšlenky a vytváření nových věcí.

Stimul

Stimul je jakýkoliv vnější podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka (pochvala, trest, možnost pracovního postupu). Dále můžeme stimuly rozlišovat jako:

- **Impulsy** – jedná se o vnitřní intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Lze mezi ně zařadit takové stavy těla, jako je např. bolest zubů, která může vyvolat motiv návštěvy zubního lékaře.
- **Incentivy** – naopak představují z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, teda podněty, které aktivují určitý motiv. Může se jednat např. o nabídku možnosti pracovního postupu, pochvalu za dobrý výkon apod. (Bedrnová a Nový, 2007)

Zatímco motivace odráží přání, stimuly lze ztotožnit s odměnami nebo pobídkami. Manažeři tedy musí stimulům věnovat pozornost a být vynalézaví při jejich využívání. Musí používat takové stimuly, které povedou pracovníky k efektivnější práci pro podnik.

Pražská a Jindra (1997) definovali stimul jako vnější pobídku k pracovnímu chování. Každý stimul je součástí určitého souboru stimulů v návaznosti na cíle, kterých chce daná firma dosáhnout. Stimuly mohou být také zaměřeny na následující oblasti:

- vybrané profese (dělníky, prodavače, manažery),
- pracovní místa (pokladní, skladník),
- jednotlivého pracovníka.

2.6.1. Stimulační prostředky

Stimuly mohou mít rozmanité podoby a formy. Nejdůležitější stimulační prostředky současně s uvedením oblastí jejich využívání v pracovním jednání uvedl Kovács (2007). Konkrétní znázornění je uvedeno v příloze č. 1.

Stimulační prostředky byly seřazeny autory Bedrnovou a Novým (2007) dle závažnosti z podnikového a psychologického hlediska následovně:

Hmotná odměna – Bývá považována za hlavní stimulační prostředek, jelikož je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny. Může mít podobu jak peněžní (mzda, plat, odměny, prémie apod.), tak nespočet dalších podob, které už jsou méně univerzální. Příkladem specifické hmotné odměny může být služební auto, které je využíváno i k soukromým účelům, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží apod. Specifická a osobitá hmotná odměna v mnohých případech podněcuje více než peníze.

Obsah práce – Je dalším významným stimulačním prostředkem. V motivačním profilu lze nalézt dvě dimenze, orientaci na úspěch a jako její protipól orientaci na obsah činnosti. Stimuly ovšem nemají stejný účinek na všechny pracovníky. I lidé, kteří jsou orientováni na obsah činností, se od sebe liší tím, kterému konkrétnímu aspektu by dali přednost. Těmito aspekty jsou apely, kterými lze působit na obsah práce. Může se jednat např. o apel na tvořivé myšlení, na samostatnost, na sebezrovoj, apel péče o druhé lidi, péče o přírodu, apod. Úkolem vedoucích pracovníků by mělo být pomoci nalézt podřízeným jejich účinný apel, patřičně ho zvýraznit a dále jej rozvíjet.

Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení – Uvedený druh hodnocení ovlivňuje jak racionální obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou – emocionální. V rovině racionální se jedná o zpětnou vazbu, v rovině prožitkové se pak jedná o pocit pracovníka, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité. Celkově se povzbuzuje motivace pracovníka a jeho ochota pracovat. Vedoucí pracovník by měl odměňovat a oceňovat u svých podřízených veškeré dobré výsledky. Nepřehlíží nedostatky a ukazuje, jak lze dosáhnout ještě lepších výsledků, a nechává pracovníkům přiměřený prostor pro jejich iniciativu.

Atmosféra pracovní skupiny – Na pracovišti se vytvářejí sociální skupiny, které mají svá vlastní pravidla, normy a projevy. Vedoucí pracovník samozřejmě nemůže skupině nařizovat, jak se má chovat, má ale možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí. Soudržnost pracovní skupiny může vedoucí stimulovat podporováním kontaktů mezi lidmi na pracovišti, organizováním volnočasových aktivit, vytvářením prostoru pro výměnu informací o zkušenostech a názorech všech členů skupiny. Uvedené aktivity nesmí být vynucené a musí ponechávat prostor pro rozhodnutí, zda se jí člen skupiny zúčastní či nikoliv.

Pracovní podmínky a režim práce – Zájem podniků vytvářet kvalitní pracovní podmínky má dvojí efekt. Primárně se lepší pracovní podmínky projeví ve zvyšujícím se výkonu a druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci.

Identifikace s prací, profesí a podnikem – Identifikace s prací znamená, že pracovník přijal svou práci jako nedílnou součást vlastního života. Identifikace s profesí záleží jak na schopnosti zvolit si správně svou profesi, tak na schopnosti člověka překonávat rozdíly mezi původní představou o profesi a její reálnou podobou. Jedná se o to, zda člověk považuje svou profesi za část své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem je charakterizována jako přijetí cílů podniku pracovníkem. Jestliže se u zaměstnance propojí identifikace s prací, profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký.

Externí stimulační faktory – Jedná se o faktory, které mají širší než podnikový rámec a patří zde celková image podniku. Image podniku je ovlivněna jak faktory, které podnik ovlivnit nedokáže, tak faktory, které jsou hlavně v jeho rukou. Čím uznávanější a prestižnější podnik je, tím více jsou lidé ochotni dát se zaměstnat a pracovat pro podnik intenzivněji. Z vnějšku působí také makroekonomická a politická situace.

2.6.2. Stimulace a motivace

Pro lepší a jasnější pochopení problematiky, je také důležité objasnění rozdílů mezi stimulací a motivací. Velice přehledně a jasně tyto pojmy definoval autor Plamínek (2010).

Stimulace nastává v případech, kdy vyvoláváme ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů a kde klíčovou roli hraje vnější situace motivovaného člověka. V praxi to může znamenat, že pokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem atraktivními hodnotami (stimuly), může zaměstnavatel očekávat, že práce bude probíhat. Např. vyplácení odměn, bonusů a příplatků, samotná péče o zaměstnance v podniku, informovanost zaměstnanců o dění v podniku. Přestaneme-li ale takovéto hodnoty (stimuly) poskytovat, je velmi pravděpodobné, že se práce zastaví.

- **Výhoda stimulace** – Je poměrně jednoduchá.
- **Nevýhoda stimulace** – Práce probíhá jen po dobu, po kterou působí stimuly.

Motivace naopak nastává, pokud v člověku vyvoláváme ochotu něco udělat pomocí (vnitřních) motivů. Klíčovou roli pak v případě motivace hraje vnitřní svět motivovaného člověka. Motivace je nositelkou obrovské výhody, která je ovšem znevažována velkou nevýhodou.

- **Výhoda motivace** – Pokud se zaměstnavatel dobře „trefí“ do motivů konkrétního zaměstnance, práce může za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších

podnětů (stimulů). Zaměstnance pak vykonává práci, protože jej baví, nebo proto, že jí považuje za významnou a důležitou.

- **Nevýhoda motivace** – Motivace není právě jednoduchá. Zaměstnavatel musí znát velmi konkrétní informace jak o motivovaném zaměstnanci, tak o procesu samotné motivace.

2.7. Motivace zaměstnanců

Dobře motivovaní zaměstnanci, jsou ti, kteří mají jasně nadefinované cíle a podnikají určité kroky tak, aby splnění těchto cílů bylo co nejlepší. Cílem motivování není jen dosažení dobrých pracovních výsledků, ale také posílení týmové spolupráce, stabilita zaměstnanců, jejich ochota změnit práci nebo si zvýšit kvalifikaci. Již Tomáš Baťa o motivaci zaměstnanců věděl své. Dával svým zaměstnancům pocit, že pro ně dělá maximum – postavil jim domy, obchody a restaurace. Spoluúčastí na zisku pak zaměstnance přesvědčil, aby pro něj pracovali tak dobře, jako kdyby to byla jejich vlastní firma. Motivovat tedy znamená nejen brát, ale také dávat. Vedoucí pracovníci musí znát, chápat a rozumět zájmům svých podřízených zaměstnanců. V literatuře se používá tzv. zlaté pravidlo motivace: Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.

2.7.1. Typy motivace

Vnější motivace – Zdrojem vnější motivace je zájem o finanční a materiální statky (plat, odměny, zaměstnanecké výhody). Hlavními příznaky je zájem zaměstnance o odměnu, kterou mu určitá práce přinese, sklon k očekávání odměny za práci navíc, tendence zabývat se majetkem ostatních nebo hovořit o tom, kolik si jednotliví zaměstnanci vydělají.

„K motivaci pracovníků, u kterých převažuje vnější motivace je potřeba:

- stanovit jasná očekávání výsledku práce,
- sdělit jaké odměny za dosažené výsledky práce nebo vyšší pracovní úsilí zaměstnanci získají,
- podpořit vztah všech odměn a prémie k dosaženým výkonovým cílům,
- posílit podíl výkonového odměňování na celkové odměně zaměstnanců,
- zavést nepeněžní odměny, o které zaměstnanci mohou usilovat (např. vyšší zaměstnanecké výhody). “ (Stýblo, Urban, Vysokajová; 2011, s. 105)

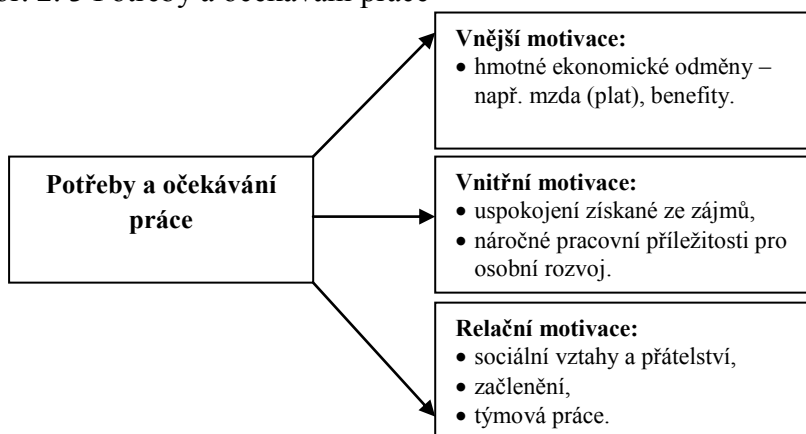
Vnitřní motivace – Zdrojem vnitřní motivace je radost, potěšení a příjemný pocit, který vykonaná práce zaměstnanci přináší. Hlavními příznaky je sklon zaměstnance mluvit o úkolech, které se mu líbí nebo nelíbí, ochota pracovat na určitých úkolech dobrovolně. Patří zde také tendence zaměstnanců utíkat před úkoly, které jej nebaví nebo při nich podávat nižší pracovní nasazení.

„Dojde-li manažer k závěru, že vnitřní motivace u pracovníků hraje důležitou roli, měl by se snažit:

- podporovat a zdůrazňovat zábavnost práce,
- dávat zaměstnancům možnost se při práci bavit,
- vytvářet příjemnou pracovní atmosféru,
- v rámci možností jednotlivým pracovníkům úkoly přidělovat podle toho, jaké úkoly mají nejraději. “ (Stýblo, Urban, Vysokajová; 2011, s. 106)

Dá se tedy říci, že vnitřní a vnější motivace jsou souhrnem potřeb a očekávání, které zaměstnanci očekávají od své pracovní pozice. Autorka Izabela Robinson (2006) mimo vnitřní a vnější motivaci uvádí ještě další kategorii, kterou je motivace relační.

Obr. 2. 3 Potřeby a očekávání práce



Zdroj: Robinson, 2006; s. 132

2.7.2. Zdroje motivace

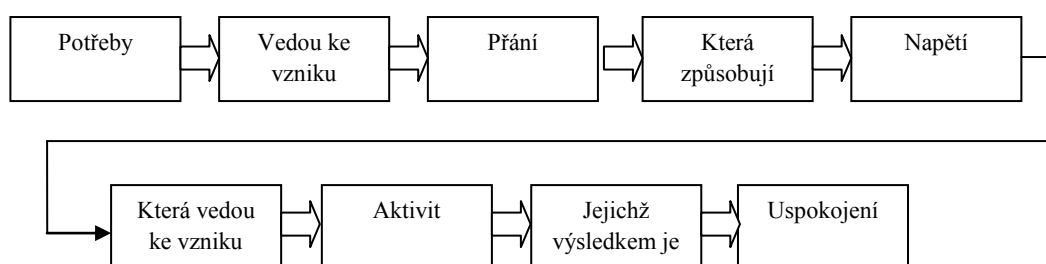
Pro jasnější pochopení lidského chování neboli pracovního jednání je důležité porozumět tomu, jak vlastně motivace vzniká a z čeho pramení. Autoři Bedrnová a Nový (2007) uvádí jako základní zdroje motivace potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Potřeby

Potřeby patří mezi základní zdroje motivace. Hlavním znakem je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. Potřeba je pak spojena s činností zaměřenou na odstranění pociťovaného nedostatku. Dělení potřeb je pak následující:

- **Primární potřeby (biologické, fyziologické, viscerogenní)** – Jsou zcela nezávislé na vnějším prostředí a objevují se vždy a u všech. Patří k nim například základní fyziologické potřeby – hlad, spánek, žízeň, teplo aj.
- **Sekundární potřeby (sociální, společenské, psychogenní)** – Na rozdíl od primárních potřeb jsou závislé na mezilidském působení s okolním světem. Jsou to např. potřeba životní jistoty, potřeba lásky, potřeba být uznáván a pochopen, potřeba klidu a pohody či potřeba místa, někam patřit aj.

Obr. 2. 4 Řetězec potřeba – přání - uspokojení



Zdroj: Weihrich, Koontz; 1993, s. 442

Návyky

Návyky můžeme charakterizovat jako soubor opakovaných, ustálených způsobů jednání člověka v určité situaci. Každý člověk dodržuje určitý zaběhnutý režim ve svém životě nebo alespoň vykonává určité činnosti a úkony. V důsledku oné pravidelnosti se postupem času rutinní činnosti automatizují a fixují, čili se stávají návykem, stereotypem. Návyky mohou mít dvojí podobu a to:

- **Návyky žádoucí** - Vytváření žádoucích návyků je závažným úkolem výchovy nebo sebevýchovy.
- **Návyky nežádoucí** - Jsou společensky nepotřebné a škodlivé, některé mohou nabýt až chorobného rázu (závislost na alkoholu, kouření, drogách aj.).

Zájmy

Zájmy jsou charakterizovány jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Přispívají k charakteristice osobnosti, obohacují život člověka a podněcují ho k vyvíjení různých aktivit. Předmět zájmů bývá velice různorodý a u každého člověka je jedinečný. Zájmy jsou specifitější než potřeby. Motivace orientující se na pak na osobní zájmy jedince, je velice důležitá pro jeho rozvoj. Zájmy mohou být např. poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, výtvarné, jazykové, hudební, sportovní a další.

Ideály

Ideál slouží, nebo má sloužit člověku jako vodítko jeho jednání. Jedná se o určité vzory, podle kterých lidé jednají a ke kterým směřují. Mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů nebo se mohou týkat osobního i pracovního života. Ideály jsou získávány z okolního celospolečenského kontextu, výchovou v rodině a hlavně od lidí, které jedinec považuje za svůj vzor, se kterým se více či méně identifikuje.

Hodnoty a hodnotová orientace

V životě se člověk setkává se skutečnostmi pro něj osobně novými, neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, čili jim přisuzuje určitou hodnotu a význam. Hodnoty jsou většinou něco důležitého, čeho si člověk váží a co ovlivňuje jeho chování. Člověk bude více motivován k činnostem, které dle jeho hodnotové hierarchie povedou ke skutečnostem, kterým připisuje vysokou pozitivní hodnotu, a naopak se bude vyhýbat skutečnostem, jimž připisuje hodnoty negativní.

Dalším znakem hodnot je, že každý jedinec má jiný systém hodnot a hodnotou pro něj může být cokoliv. Záleží na specifických podmínkách a okolnostech, které utváří osobnost člověka a na osobních zkušenostech jedince. Mezi obecné hodnoty pak můžeme zařadit např. zdraví, práci, rodinu, děti, vzdělání, přátelství, společenské postavení, úspěch, peníze, upřímnost, svobodu aj.

2.7.3. Teorie motivace

V literatuře existuje mnoho teorií motivace. Lidé jsou velmi komplikovaní a tyto teorie mohou pomoci manažerům lépe pochopit to, proč se lidé chovají určitým způsobem. Teorie motivace nedávají a ani nemohou dát univerzálně platné návody, jak různé lidi v různých

situacích sjednotit s cíly organizace. Manažer by měl tyto teorie chápat spíše jako myšlenky či nápady k rozvoji svých vlastních motivačních přístupů.

Moderní management obvykle rozlišuje tři základní skupiny teorií motivace.

1. **Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin (obsahové teorie)**
2. **Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (procesní teorie)**
3. **Teorie zaměřené na speciální účely**

2.7.3.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Základem těchto druhů teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba, jak již bylo zmíněno v předcházejícím textu, vyvolává napětí a nerovnováhu. Hlavní myšlenkou této skupiny metod je, že lidé jsou motivováni svými potřebami. Pokud manažer tyto potřeby svých spolupracovníků pozná a vytvoří takové podmínky, aby jich mohli dosáhnout, pak motivuje.

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Nejznámější teorií motivace je pravděpodobně teorie hierarchie potřeb. Vypracoval ji americký psycholog a univerzitní profesor Abraham Maslow. Základem této teorie je poznání, že hybnými silami motivačního chování lidí jsou především jejich potřeby. Ve své teorii Maslow rozdělil lidské potřeby do pěti skupin, které jsou v určité posloupnosti.

Obr. 2. 5 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování

Potřeby, které jsou na nižší úrovni, musí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby úrovně vyšší.

- 1. Fyziologické potřeby.** Tato kategorie se skládá z primárních lidských potřeb, jako např. potřeba potravy, vody, kyslíku, spánku a sexu. Nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují.
- 2. Potřeby bezpečí.** Když jsou fyziologické potřeby uspokojeny, přebírá štafetu důležitosti nejbližší vyšší úroveň potřeb. Mezi potřeby bezpečí patří ochrana před nebezpečím, tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. Zaměstnanci projevují potřeby jistoty ve snaze udržet si zaměstnání a zajistit si zaměstnanecké výhody.
- 3. Společenské (sociální) potřeby.** Patří zde potřeba lásky, přátelství, sounáležitosti, nebo také možnost stát se rovnoprávným členem pracovního kolektivu.
- 4. Potřeby úcty a uznání.** Zahrnují se tady např. potřeby úcty člověka k sobě samému, tak potřeba skutečného uznání od ostatních lidí. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.
- 5. Potřeby seberealizace.** Potřeba člověka stát se tím, pro co má schopnost.

Použití Maslowovy teorie v řízení

Když tedy chce manažer podle Maslowa někoho motivovat, potřebuje nejdříve zjistit, na jaké úrovni potřeb se daný člověk nachází a zaměřit se na úroveň vyšší. Dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) je teorie vynikající pro osoby studující problematiku řízení – je snadno pochopitelná a zdůrazňuje faktory, které motivují lidi v podnicích a dalších typech organizací. Prostřednictvím mzdy nebo platu jsou jedinci schopni uspokojovat fyziologické potřeby své i svých rodin. K uspokojení většiny potřeb bezpečí a jistoty organizaci pomáhá systém odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod. Společenské potřeby jsou uspokojovány tím, že podnik umožní lidem, aby při práci na sebe navzájem působili a sdružovali se. Následující tabulka 2. 1 je důkazem toho, že manažeři mohou působit na každou z pěti kategorií potřeb.

Tab. 2. 1 Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	podnětnost práce, příležitosti k povýšení prostor pro tvořivost, motivace k vyšším cílům
Úcta a uznání	veřejné uznání dobrého výkonu, respekt budící název práce pověřování významnými pracovními aktivitami, pověřování odpovědností
Společenské	příležitost k sociální interakci, stabilita pracovní skupiny povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	bezpečné pracovní podmínky, jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody
Fyziologické	spravedlivá odměna, pohodlné pracovní podmínky, teplo, prostor, klimatizace

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich; 1997, s. 374

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Další teorií zaměřenou na poznání motivačních příčin je teorie dvou faktorů. Jejím autorem je americký psycholog Frederick Herzberg. Na základě šetření mezi techniky a účetními, týkajícího se příčin ovlivňujících chování lidí a úroveň uspokojení jejich potřeb, identifikoval Herzberg dvě významné skupiny faktorů – motivátory a hygienické vlivy.

Motivační faktory (motivátory, satisfaktory) uspokojují lidské potřeby a zároveň aktivují zájem a úsilí pracovníků o zlepšení jimi vykonávaných činností (např. motivace k vyšším výkonům, tvůrčí aktivitě). Motivační faktory tedy vedou k silné motivaci a spokojenosti, ale jejich absence nemá za následek nadměrnou nespokojenost. Herzberg popsal šest motivačních faktorů. Autoři Robbins a Coulterová (2004) je uvádějí v následující podobě: dosažení cíle, uznání, práce jako taková, odpovědnost, obohacení práce, růst a rozvoj.

Hygienické vlivy (udržovací faktory, dissatisfaktory) zahrnují ty okolnosti práce, které pokud nejsou přítomny, způsobují primárně nespokojenost zaměstnanců (v krajním případě může vést až ke stávkám). Přítomnost těchto okolností ale nevytváří ani výraznou motivaci, jsou však nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Herzberg uvedl deset udržovacích faktorů, které autoři Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) uvádějí v podobě: podniková politika a správa, vztahy s nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky a postavení.

Použití Herzbergovy teorie v řízení

Je zcela jisté, že Herzberg rozvinul Maslowovy myšlenky a zvýšil tak jejich použitelnost v pracovní oblasti. Obrátil zájem odborníků na lidské chování k faktorům, kterým doposud nevěnovali velkou pozornost. Herzbergův přístup zvýšil pozornost o obohacování práce, čili práce se začala přizpůsobovat tak, aby se zvýšila spokojenost pracovníka. Herzbergova odpověď na otázku motivace se stala velice významnou. Manažeři reagovali na problémy s motivací větším množstvím peněz, širší škálou zaměstnaneckých benefitů a lepšími pracovními podmínkami. Výsledkem však byla nulová odezva, pokud se jednalo o zvýšení pracovní výkonnosti. Zaměřili-li se totiž manažeři pouze na udržovací faktory, k motivaci nedojde. Ke zlepšení motivace je třeba zabudovat do práce i motivační faktory. Výzkum prováděný v roce 1990 Goodrichem a Sherwoodem definoval faktory, které vedoucí uvedli jako extrémně významné pro motivaci zaměstnanců. Těmito motivátory se staly: odpovědnost, respekt a uznání od nadřízených, pocit užitečnosti v práci a možnost uplatňovat své nápady. (Donnelly, Gibson, Ivancevich; 1997)

Porovnání Herzbergova a Maslowova modelu

Autoři Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) provedli porovnání obou modelů. Modely jsou si navzájem velmi podobné, ale existují mezi nimi i rozdíly. V následující tabulce 2. 2 se můžeme podívat blíže na rozdílnost, kterou v sobě modely ukrývají.

Tab. 2. 2 Rozdíly – Maslowova a Herzbergova teorie

Oblast	Maslowova hierarchie potřeb	Herzbergova dvoufaktorová teorie
1. Vztahu je se	Na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce.	Většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty.
2. Vliv potřeb na chování	Všechny potřeby mohou motivovat chování.	Pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátory.
3. Role peněžní odměny	Může motivovat.	Není klíčovým motivátorem.
4. Záběr	Týká se všech lidí a jejich životů.	Soustřeďuje se na práci.
5. Typ teorie	Deskriptivní (co je).	Preskriptivní (co by mělo být).

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich; 1997, s. 380

Alderferova teorie (teorie ERG)

Podobnou logiku jako obě předcházející teorie má i teorie tří faktorů, jejímž autorem je Clayton P. Alderfer. V podstatě tento model shrnul Maslowových pět úrovní potřeb do tří hierarchických skupin. Autoři Dědina a Cejthamr (2005) uvádějí teorii tří faktorů následovně.

Existenční potřeby (Existence) zahrnují fyziologické potřeby a potřeby jistoty na materiálním základě. Pracovník může tyto potřeby uspokojit prostřednictvím platu, a také pracovními a sociálními jistotami.

Potřeba vztahů (Relatedness) zahrnují vztahy k sociálnímu prostředí, lásku nebo pocit příslušnosti k něčemu. Patří zde také potřeba mezilidských vztahů na základě jistoty a úcty.

Potřeba růstu (Growth) obsahuje potřeby osobního růstu, respektive profesního a kvalifikačního rozvoje.

Stejně jako u Maslowovy teorie i Alderfer předpokládá, že potřeby nižšího stupně musí být uspokojeny dříve, než lze dosáhnout motivačních faktorů vyššího řádu.

McClellandova teorie

Na koncepci tří skupin je založena i teorie Davida McClellanda. Dospěl k názoru, že podniky mohou svým zaměstnancům poskytovat tři hierarchicky uspořádané úrovně motivace, které jsou založeny na potřebách sounáležitosti, prosadit se a mít poziční vliv, a také na potřebě úspěšného uplatnění.

Podle autorů Vodáčka a Vodáčkové (1999) zde existuje silná korelační vazba na Maslowovu klasifikaci potřeb. Např. potřeba sounáležitosti koreluje s Maslowovou 3. hierarchickou úrovní potřeb, potřeba prosadit se a mít poziční vliv koreluje s 4. hierarchickou úrovní potřeb a potřeba úspěšného uplatnění se výrazně podobá 5. úrovni, kterou je seberealizace.

2.7.3.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

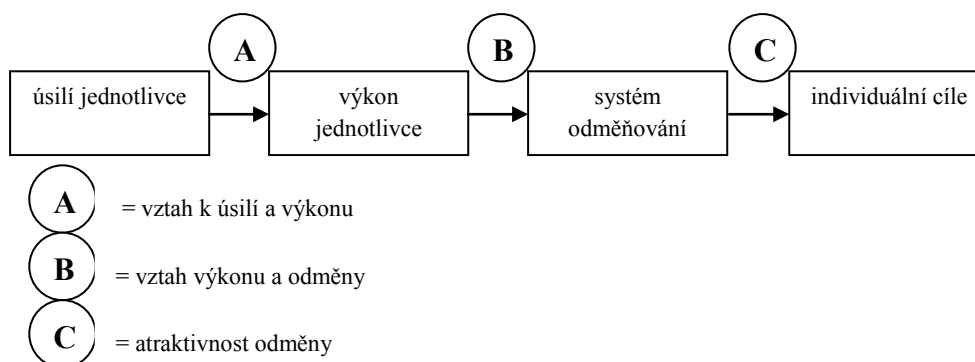
Na rozdíl od teorií zaměřených na obsah jsou teorie zaměřené na průběh procesu soustředěny na to, jak k motivaci dochází. Dle Armstronga (2007) jsou tyto teorie známy také jako poznávací (kognitivní), které se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí

a způsoby a jak je následně interpretují a chápou. Pro manažery mohou být užitečnější než teorie potřeb, jelikož poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí.

Vroomova teorie očekávání

Autorem teorie očekávání je psycholog Victor Vroom. Za klíčový předpoklad motivace zaměstnanců chovat se určitým způsobem považoval Vroom to, aby pracovníci viděli a sdíleli cíl takového jednání a byli přesvědčeni, že právě toto chování je přivede k jejich požadovanému cíli. Pokud totiž člověk nevěří v to, co má dělat, nemůže být motivován. Zaměstnanci tudíž vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který bude mít pro ně za následek žádoucí odměnu. Motivace je možná jen za předpokladu, že mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a je-li tento výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb zaměstnance.

Obr. 2. 6 Zjednodušený model teorie očekávání



Zdroj: Robbins, Coulterová; 2004, s. 402

Porterova a Lawlerova teorie

Teorie očekávání byla dále rozšířena Lymanem W. Porterem a Edwardem E. Lawlerem. Jejich model zdůrazňuje vztah k výkonu, uspokojení odměn, a přidává i další proměnnou – individuální důležitost toho, aby pracovníci vykonávali takovou práci, pro kterou mají kvalifikaci, schopnosti a vrozený talent. Zaměstnanec musí také dobře znát svou roli, tzn. znát, co se od něj očekává, aby jeho úsilí mohlo vést k potřebnému výkonu. Důležité je pak měřit výkon zaměstnanců přesně a systematicky tak, aby odměny byly rozdělovány poctivě

a spravedlivě. Pokud neexistují významné rozdíly v odměnách mezi vysoce výkonnými a málo výkonnými pracovníky, vysoce výkonní pracovníci ztrácejí motivaci.

Adamsova teorie spravedlivé odměny

Teorie spravedlivé odměny je spojována s profesorem J. Stacy Adamsem. Podle autorů Donellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) je motivační silou uvědomění si nespravedlnosti. Pokud se tedy někdo domnívá, že s ním bylo ve srovnání s ostatními jednáno nespravedlivě, zkusí nedostatek odstranit. Teorie ve své podstatě tvrdí, že lidé budou motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě a naopak demotivováni, jestliže s nimi bude zacházeno nespravedlivě. Mezi způsoby redukování nespravedlnosti patří:

- odchod ze zaměstnání,
- méně práce či častější absence,
- žádosti o vyšší plat nebo o dodatečné zaměstnanecké výhody,
- zaměstnanec znovu zváží, zda jeho odměna není přece jen lepší, než vyplynulo z původního porovnání.

Skinnerova teorie zesílených vjemů

Teorie zesílených vjemů, jejímž autorem je americký psycholog Frederic Skinner předpokládá, že dřívější získané poznatky, dojmy a zkušenosti do značné míry předurčují reakce člověka na podobné situace v přítomnosti. Skinner, jak uvádí Vodáček a Vodáčková (1999), rozlišuje čtyři možné postupy motivace.

- 1. Pozitivní motivace.** Je založena na vytvoření dojmu kladné zkušenosti, ať už podvědomém či vědomém. Pracovník je pobízen k jednání, za které již byl dříve odměněn. Postup pozitivní motivace se doporučuje manažerům uplatňovat přednostně.
- 2. Negativní motivace.** Vědomě či podvědomě upozorňuje pracovníka před opakováním jednání, které v minulosti přineslo postih. Manažeři by tento postup měli používat velice obezřetně a spíše pro kvalifikačně nižší kategorie zaměstnanců.
- 3. Utlumení určité aktivity.** Tohoto postupu motivace se dosahuje např. lhostejností až ignorací snahy nebo výsledků činnosti určitého pracovníka. Aplikace postupu by měla být použita pouze, pokud negativní přímé či vedlejší účinky převažují nad očekávanými výsledky.

- 4. Plně negativní trestání.** Jedná se o přímou snahu zabránit nepříznivému jednání nebo ho postihnout. Důležité je zamyslet se nad přiměřenosti trestu a zvážení pravděpodobného následného chování zaměstnance. Tresty není třeba dramatizovat a snižovat tak lidskou důstojnost potrestaných, zejména pokud s nimi bude spolupráce pokračovat.

2.7.3.3 Teorie zaměřené na speciální účely

Poslední skupina motivačních metod přiřazuje k dříve uvedeným dvěma skupinám několik dalších speciálních metod či přístupů vhodných pro rozmanité manažerské aplikace. Autoři Vodáček a Vodáčková (1999) zde přiřazují následující motivační přístupy:

- **Participace zaměstnanců na rozhodování** – Má výrazný motivační vliv na výkon a kvalitu práce. Důležité je navázat na participaci i podílové odměňování zúčastněných zaměstnanců, a to jak na dobrých výsledcích, tak i chybách a jejich důsledcích.
- **Sebemotivace manažerů** – Manažer si musí vytvořit takové prostředí, které bude příznivé pro jeho vlastní zainteresovanost, výkon a překonávání rizik namáhavé a zodpovědné manažerské činnosti.
- **Ostatní motivační přístupy** – Jedná se především o rozmanitě koncipované motivační programy ke zlepšení pracovního života (QWL – Quality of Working Life) nebo zapojení zaměstnanců do vnitřní podnikatelské činnosti (PIP – People Involvement Programs).

2.7.4. Šest zásad motivující pochvaly

Pochvala patří mezi nejsilnější motivační nástroje a naplňuje zaměstnance novou energií a radostí z úspěchu. Bělohlávek (2008) definoval šest zásad motivující pochvaly, kterých by se manažeři měli držet, pokud chtějí dosáhnout zmíněného účelu pochvaly.

- 1. Ať je pochvala konkrétní.** Pochvala by měla být konkrétní, výstižná a srozumitelná tak, aby zaměstnanec jasně věděl za co je chválen.
- 2. Pochvala by měla být adresná.** Za určitých okolností se mimo individuální pochvalu používá i pochvala celého týmu. Po vyzdvižení týmu by měl následovat projev uznání zvláště aktivních jednotlivců.

3. **At' je pochvala vyslovena včas**, nejlépe ihned po dosaženém úspěchu pracovníka. Takováto pochvala pak působí mnohem silněji, než uznání, které je odkládáno na vzdálený termín.
4. **At' je pochvala veřejná.** Pochvala udělená před ostatními pracovníky je dvojnásobně účinná a efektivní. Vedoucí zároveň dává najevo, jaké jednání se očekává.
5. **Pochvala by neměla být formální.** V určitých případech může vyjádření pochvaly od vedoucího působit na zaměstnance, jako kdyby se snažil odbýt si nepříjemnou povinnost. Pokud ovšem vedoucí projeví zároveň i zájem – např. zeptá-li se, jakým způsobem pracovník úspěchu dosáhl, bude se pracovník cítit úplně jinak.
6. **Připravenost chválit.** Vedoucí by měli aktivně vyhledávat úspěchy svých zaměstnanců, za které je bude moci pochválit. Měl by tyto zásluhy vyhledávat i tam, kde si toho dříve nevšímal. Pokud tak učiní, budou vedoucí určitě mile překvapeni umem a úsilím, jaké museli zaměstnanci vyvinout k dosažení samozřejmých výsledků.

2.7.5. Faktory motivace zaměstnanců

Existuje mnoho teorií, zabývajících se faktory, které zaměstnance motivují. Fairweather (2009, str. 180) provedl v letech 1981-1991 výzkum v americkém průmyslu. Hlavním smyslem výzkumu bylo stanovit význam určitých faktorů ovlivňujících motivaci a spokojenost zaměstnanců v celé řadě odvětví. Následujících deset faktorů charakterizuje něco z toho, co lidé očekávají od svého zaměstnání:

- jistota zaměstnání, pochopení pro osobní problémy, loajalita firmy k zaměstnancům, zajímavá práce, dobré pracovní podmínky, ohleduplně udržována disciplína, dobrý plat, osobní růst a postup v organizaci, pocit účasti na dění ve firmě, uznání za vykonanou práci.

2.7.6. Zásady úspěšného motivování

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, motivy různých lidí se od sebe liší. Je jasné, že to co působí silně na jednoho člověka, druhého nemusí vůbec ovlivnit. Bělohlávek (2003) definoval několik zásad úspěšného motivování.

Čím vyšší je úroveň pracovních schopností, tím více volnosti by měl pracovník dostat. Nově zaměstnaný pracovník velice ocení pomoc a rady vedoucího. Zkušení zaměstnanci s většími pracovními schopnostmi, pak naopak vyžadují prostor pro vlastní rozhodování. U těchto zaměstnanců se pak očekává velká samostatnost s minimálními zásahy vedoucího pracovníka.

Systém odměn a trestů je vhodnou motivací pro lidi se střední úrovní morálky. Vedoucí pracovník již pak nemusí své podřízené tolik kontrolovat, protože vědí, že za dobré pracovní výsledky je čeká odměna. Jedná se v podstatě o obchodování. Zaměstnanec prodává svou práci, zatímco vedoucí či firma mu poskytuje odpovídající odměnu.

Jen postih nebo ohrožení jistot působí na morálně slabé jednotlivce. Někteří lidé potřebují častou a důslednou kontrolu. Patří mezi ně pracovníci s negativním postojem k práci, např. se sklonem k lajdačení a ulívání. Vedoucí musí neustále zdůrazňovat důsledky, které zmíněné chování může vyvodit – přeražení na jinou práci, ztráta zaměstnání aj. Pokud ani tyto výzvy nemají vliv na změnu chování zaměstnance, je třeba jednat nekompromisně a použít tvrdá opatření.

Nejlepší pracovníci jsou motivováni projevy úcty, důvěry a participace. Vedoucí tyto pracovníky už nemusí tolik kontrolovat a dohled je minimální. Důvěra k vedoucímu bývá pro nejlepší pracovníky velice důležitá, a proto jsou schopni vykonávat i náročnější úkoly s přehledem a kvalitními výsledky. Tito pracovníci dokáží ocenit uznání svých schopností od vedoucího nebo také jeho zájem o jejich názory.

Osobní příklad vedoucího je zvláště silný motivační nástroj. Dle Adaira (2004) není možné inspirovat jiné, pokud sám vedoucí není inspirací. Z toho vyplývá, že pouze motivovaný vedoucí motivuje ostatní. „Než začnete kritizovat ostatní za nedostatek motivace, zeptejte se sami sebe, jestli jsou vaše vlastní nadšení a zapálení pro daný úkol a odevzdání určitému úkolu opravdové, viditelné a hmatatelné.“ (Adair; 2004, s. 110)

2.7.7. Nástroje osobního rozvoje a motivování zaměstnanců

Jaké můžeme použít konkrétní nástroje pro osobní rozvoj a motivování zaměstnanců uvádí autor Bělohávek (2010). Uvedené nástroje jsou především pro řídicí pracovníky.

Vedoucím se nabízí řada možností a zásahů, které mohou být použity pro osobní rozvoj podřízených.

Vzdělávání a trénink – Nadřízení volí tento nástroj obvykle jako první řešení, které je napadne. Výsledný efekt je vždy silně závislý na kvalitě absolvovaného kurzu, přijetí ze strany účastníka a jeho odhodlání uvést do praxe to, co si osvojil.

Koučování – Je postaveno na intenzivní práci jednotlivce s osobním koučem, kterým může být nadřízený, pověřený spolupracovník nebo profesionální konzultant. Kouč svému svěřenci poskytuje konzultace, vychovává jej, školí, trénuje atd.

Stínování (shadowing) – Tato metoda spočívá v získávání praktických zkušeností od zkušenějších kolegů. Méně zkušený pracovník sleduje jako stín veškeré aktivity svého „vzoru“ – chodí s ním na porady, obchodní jednání, spolupracuje při přípravě projektů. Na konci každé akce pak následuje konzultace stínovaného a stínujícího o průběhu jednotlivých situací a důvodech zvolených postupů.

Delegování – Spočívá v přenášení celé nebo konkrétní pracovní náplně na podřízené. Vedoucí přiděluje podřízeným práci, která přesahuje jeho dosavadní odpovědnost. Deleguje tedy potřebné pravomoci a odpovědnost ke splnění dané práce. Delegování může mít také podobu rozšiřování (job enlargement) nebo obohacování práce (job enrichment). Rozšiřování práce je zaměřené na osvojení nových ale přitom stejně náročných úkolů (dělník zvládá na lince další stanoviště). Obohacování práce spočívá v přijetí vyšší úrovně samostatnosti a odpovědnosti za stávající práci (sekretářka se postupně propracovává do pozice asistentky a později až k zastupování vlastního šéfa).

Týmová práce – Členové týmu se učí chápat komplexní souvislosti a respektovat pohled lidí z různých oddělení. V pozici vedoucího týmu lze získat mnoho zkušeností s řízením lidí, projektů nebo organizace práce.

Změna pracovní náplně – Změny mohou nastat, pokud se jedná o organizační změny, nebo pokud je přímo záměrem přidělit pracovníkovi práci, která lépe vyhovuje jeho schopnostem a zaměřením.

Přemístění na jiné pracovní místo - Může znamenat povýšení do náročnější a odpovědnější funkce, převedení do jiné oblasti na stejné úrovni řízení nebo zařazení do nižšího postavení. Důvody mohou být různé – zvýšení osobní motivace, rozšíření oblasti praktického poznání, využití specifických schopností zaměstnance pro určitý druh činnosti.

Dalšími užitečnými pomůckami v motivování zaměstnanců může být dle Bělohlávka (2003) průzkum spokojenosti, motivační program, zaměstnanecké výhody, cafeteria systém, mzdové nástroje, dále také osobní rozvoj zaměstnanců, či jejich pochvala nebo kritika.

Průzkum spokojenosti – Hodnoceno je většinou pracovní prostředí, odměňování, mezilidské vztahy, způsoby řízení, informovanost zaměstnanců a mnohé další. Průzkum se provádí ve většině případů pomocí anonymních formulářů, které obsahují postojové stupnice od „velmi nespokojen“ přes „částečně spokojen“ až po „naprosto nespokojen“. Někdy bývá tato písemná část doplňována o pohovory. Armstrong (2007) uvádí hlavní faktory ovlivňujícími spokojenost s prací. Jsou jimi příležitosti ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce a náročnost práce.

Motivační program – V optimálních případech bývá postaven na výsledcích průzkumu spokojenosti. „V konkrétní podobě motivační program představuje zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci.“ (Provazník, Komárková; 2004 s. 121) Díky motivačnímu programu tak může dojít ke konkrétnímu zlepšení v mzdovém systému, pracovním prostředí nebo také k posílení vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody – Bývají přidělovány plošně, nebo dle výsledků zaměstnanců. Jedná se o příplatky firmy na stravování, rekreaci, sportovní vyžití případně využití různých sportovních zařízení firmy. V dnešní době se pro zaměstnanecké výhody vžil pojem zaměstnanecké benefity.

Cafeteria systém - Je systém volitelných zaměstnaneckých výhod, ve kterém má každý zaměstnanec svůj vlastní účet. Zaměstnanci sbírají body či kredity, které následně mohou utratit za libovolný zaměstnanecký benefit z katalogu odměn. Příklady odměn mohou být např. návštěva kulturních akcí, rekreace, zapůjčování sportovních a řemeslnických potřeb.

2.8. Demotivace zaměstnanců

Demotivace zaměstnanců sebou může přinést veliké potíže. Mezi problémy, které mohou nastat při špatném motivování, patří snižování výkonností lidí, které je spojeno se zpožděním termínů, se sníženou kvalitou, se zvyšujícím se počtem zmetkových výrobků. Ze zaměstnanců se postupně vytrácí iniciativa, nikdo nepodává návrhy ke zlepšení a chybí ochota udělat cokoliv mimo nutné pracovní povinnosti. Objevuje se podvádění, využívání firemních prostředků pro soukromé účely nebo dochází ke krádežím materiálních pomůcek. Mezilidské vztahy v podniku se stále zhoršují, což pracovníci a morální jedinci těžko snášejí a vznikají konflikty. Vyhrocuje se i negativní vztah vůči nadřízeným a vůči vedení firmy.

V důsledku všech uvedených skutečností se zvyšuje nemocnost (lidé tráví čas raději na nemocenské než v práci), absence a fluktuace.

Každý člověk se jednoduše snaží uspokojovat své potřeby. Pokud se mu ale do cesty postaví nepřekonatelná překážka, která brání člověku v dosahování určitého cíle, nastává frustrace. Energie v jedinci zůstává nahromaděna a nevybita. Bělohlávek (2008) uvádí způsoby, jimiž lidé na frustraci reagují:

- zesilují své úsilí pro překonání překážky (energizace), vzdávají se svého plánu (únik), uvolňují potlačenou energii násilím (agrese), vyhledávají náhradní cíle (sublimace), vrací se k nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese), ujišťují se, že cíl, o který usilovali, vlastně nestál za to (racionalizace).

2.8.1. Příčiny frustrace a demotivace zaměstnanců

„Co vše může způsobit frustraci a demotivaci pracovníků:

- nevšimavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,
- nevšimavost vedoucího k chybám a nedostatkům,
- chaos nebo špatná organizace práce,
- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- nezasloužená kritika,
- hrubé jednání nebo zesměšňování,
- pokazení dobré práce na dalším pracovišti,
- nezájem o nápady podřízených,
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,
- přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených,
- nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků,
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd. “ (Bělohlávek; 2008 s. 44)

2.9. Demotivace zaměstnanců jako celosvětový problém

Demotivace je celosvětovým problémem, což potvrdil i článek vydaný týdeníkem Ekonom v čísle 46 na straně 42-43. Článek se zabývá problémem motivace, kterému čelí

každý manažer a vyplývá z nejnovější studie, kterou zveřejnila mezinárodní personálněporadenská firma Hay Group. Chyb v motivaci je pak celá řada – od neschopnosti pochválit a poděkovat až po aroganci. Tou největší chybou je však nespravedlnost. Demotivující chování zároveň snižuje obraty a zisky firem – manažeři, kteří byli schopni své podřízené dostatečně motivovat, překonali zisky svých neschopných kolegů během jednoho roku v průměru o 37 procent. Výzkum odhalil, že klima vysoké výkonnosti dokáže ve svém týmu vytvořit jen pětina středoevropských manažerů. Konkrétněji, celkem 48 procent českých, slovenských a maďarských manažerů své týmy demotivuje, a snižuje tak jejich výkonnost. Nejlépe jsou na tom s vytvářením podmínek pro vysokou výkonnost Američané s 37 procenty. Tab. 2. 3 zobrazuje výsledky výzkumu.

Tab. 2. 3 Jak motivují manažeři ve světě

	USA	Česko, Maďarsko, Slovensko	Střední východ
Manažeři vytvářející v týmu podmínky pro vysokou výkonnost	37%	20%	15%
Manažeři podporující výkonnost svých podřízených	17%	15%	11%
Manažeři vytvářející neutrální atmosféru	14%	17%	12%
Manažeři, kteří své týmy demotivují (a snižují tak jejich výkonnost)	32%	48%	62%

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále ze studie společnosti Hay Group vyplynulo, že největší problémy s motivací mají manažeři, kteří nejsou schopni přizpůsobit se požadavkům konkrétní situace a v závislosti na ní měnit svůj styl vedení. **Harmonizační styl** vedení vytváří spokojenost člena týmů a dobré vztahy mezi nimi. **Vizionářský styl** klade důraz na vysvětlení toho, čeho přesně a proč je třeba dosáhnout. **Demokratický styl** zase staví na společném týmovém rozhodování. Pro **koučovací styl** je charakteristické kladení otázek, které pomáhají nacházet vlastní řešení problémů. **Direktivní vůdce** naopak jasně stanovuje, co je třeba udělat, a nedává prostor pro debatu. Posledním stylem vedení je **styl udávající tempo**. Jeho podstatu lze shrnout do věty - Jestli to nedokážeš udělat dobře, udělám to sám.

Čím více z uvedených stylů manažer dokáže zvládat, tím více jsou jeho podřízení motivováni.

3. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

V následující kapitole bude představena společnost Slévárny Třinec, a.s., která má sídlo v Třinci a je dceřinou společností Třineckých železáren, a.s., ty pak patří do skupiny MORAVIA STEEL. Slévárny Třinec, a.s. se řadí mezi přední slévárenské společnosti na českém a také evropském trhu. Společnost se člení na slévárnu oceli a slévárny šedých litin.

3.1. Představení společnosti Slévárny Třinec, a.s.

Historie slévárenství v Třinci

Slévárenství má v Třinci dlouholetou tradici. Když Těšínská komora hledala vhodné místo pro založení dalších železáren ve Slezsku, vybrala si malou bezejmennou vesničku na řece Olši, a zde byla v roce 1839 uvedena do provozu dřevouhelná vysoká pec. Díky výborným vlastnostem zdejšího surového železa z místních rud, byla v Třinci roku 1842 postavena první slévárna, které nesla název Walcherova huť. Vyráběné výrobky si získaly dobrou pověst a do konce století si našly cestu na trhy v celém tehdejším Rakousku - Uhersku.

V roce 1905 prodal Bedřich Habsburský veškeré své báňské a hutní závody Pozemkovému úvěrnímu ústavu ve Vídni. Byla založena Rakouská báňská hutní společnost, s nejvýznamnějším a největším závodem, jimž byly Třinecké železářny. V roce 1906 byla do provozu uvedena nová slévárna masivních odlitků - existovaly tedy dvě slévárny šedé litiny. Postupem času ale musely být obě slévárny šedé litiny zrušeny díky výstavbě vysoké pece VI a ocelárny III. Byly nahrazeny novou slévárnou velkých odlitků o roční kapacitě 54000 tun. Stavba byla částečně uvedena do provozu v roce 1951, avšak roku 1952 byla výstavba přerušena. V roce 1967 byla výstavba slévárny dokončena v rozsahu původního projektu. Hala kokil byla spolu s halou ručních odlitků prodloužena a zároveň byla postavena příčná expediční hala a nové pískové hospodářství. Provoz byl vybaven kompletním vnitřním zařízením – pískomety, formovací stroje, vytrřasací rošty, vodní tryskáč aj. Ve slévárně kokil bylo instalováno zařízení pro odběr tekutého surového železa, které je potřebné k odlévání kokil.

V dalších letech došlo v kontextu politických a ekonomických změn k prudkému poklesu tržeb odlitků v celém Československu. Bylo tedy nutné slévárny přeměnit z typické hutní obslužné slévárny na ryze komerční. Dne 21. 3. 1991 vznikla akciová společnost Třinecké

železářny s divizním uspořádáním. Slévárny se staly jednou z těchto divizí, mezi léty 1997 - 1998 prošly restrukturalizací a 31. 3. 1999 se staly akciovou společností Slévárny Třinec.

Současný vývoj společnosti

Velice důležitým mezníkem ve vývoji společnosti se stal rok 2007, kdy byla provedena nejvýznamnější investiční akce v historii – modernizace slévárny litin. Tato investiční akce vyšla společnost zhruba na 230 milionů korun. Investice v sobě zahrnovala výstavbu automatické formovací linky (HWS), nové části elektrotavírny vybavené indukčními kelímkovými pecemi, nové přípravny formovacích hmot s velmi výkonným mísičem a průběžný tryskač odlitků. Modernizace byla zahájena v červnu 2006 a v plně ekologickém provozu vzniklo zatím 56 nových pracovních míst. Sortimentem jsou náročné odlitky určené pro automobilový a traktorový průmysl, dále odlitky pro průmysl strojírenský, elektrotechnický, zemědělský, železniční dopravu a další.

Rok 2009 se stal pro společnost Slévárny Třinec, a.s. velice obtížným a kritickým, jelikož se vyznačoval trváním ekonomické krize. Krize přinesla v oblasti výroby pokles výroby více jak o 50 %, v oblasti cen přinesla jejich výraznější snížení jak na vstupech, tak na výstupech. Doprovodným jevem se také stalo výrazné oslabení koruny. Došlo k minimalizaci investic, snížení objemu zásob a zhoršení platební schopnosti společnosti. Na konci roku se proto společnost dostala do ztráty, která činila okolo 32 milionů korun.

Druhé složité období pro společnost představoval rok 2010. Přes první známky oživení stále pokračovala světová hospodářská krize. I přesto se společnost v roce 2010 vrátila k pětidennímu pracovnímu týdnu a dosáhla výroby téměř 31 972 t odlitků, což představuje významný nárůst výroby o 11 888 t oproti roku 2009. Dle podkladů Svazu sléváren ČR, si Slévárny Třinec, a. s. za rok 2010 drží 8,6 % podíl na výrobě sléváren ČR, což společnost řadí mezi přední producenty odlitků z oceli, šedé a tvárné litiny v celé ČR. Slévárny Třinec, a. s. v roce 2010 exportovaly 52,13 % své produkce, odbyt v tuzemsku představoval 25,8 % a v rámci skupiny Třineckých železáren představoval prodej výrobků 22,07 %. Přestože se do ekonomiky společnosti negativně promítl a i nadále promítá výrazný meziroční růst cen vstupních materiálů a surovin, Slévárny Třinec a. s. ukončily rok 2010 s kladným hospodářským výsledkem.

Letošním rokem společnost oslaví 170 let slévárenské výroby v Třinci.

Předmět činnosti

Výrobní program společnosti Slévárny Třinec, a. s. je realizován ve dvou slévárenských provozech.

Ve **slévárně oceli** jsou vyráběny odlitky ručním formováním od 50 do 6000 kg a strojním formováním od 5 do 300 kg. Odlitky se produkují v široké škále více než 100 druhů odlévaných materiálů, od uhlíkatých přes středně, až k vysoce legovaným ocelím. Například:

- srdcovky výhybek, odklopné čepy a podkladnice (železniční doprava),
- řetězová kola (lodní doprava),
- zuby rypadel, desky pásů (stavební stroje),
- drticí kužely a kladiva, články dopravníků rypadel povrchových dolů, otěruvzdorné desky z manganové oceli (úprava a dobývání surovin),
- náhradní díly pro důlní a hutní průmysl, jako např. hřebľa důlních dopravníků, struskové pánve, válce pro válcovny apod.

Druhým slévárenským provozem je **slévárna litiny**. Zde jsou vyráběny odlitky z šedé a tvárné litiny ručním formováním od 30 do 35 000 kg a strojně od 5 do 150 kg. Hlavním výrobním sortimentem ručně formovaných odlitků je široká paleta protizávaží pro stavební stroje a vysokozdvizné vozíky s hmotností do 15 000 kg. Mezi další produkty vyráběné ve slévárně litiny patří:

- válce pro válcovny ze šedé, tvárné a legované litiny do hmotnosti 25 000 kg,
- ocelářské a kovárenské kokily, licí desky a licí příslušenství,
- chladnice pro vysoké pece,
- raznice lisů pro automobilový průmysl,
- odlitky ze šedé a tvárné litiny pro strojírenství,
- odlitky převodových skříní,
- odlitky pro zemědělské stroje, pro polygrafický průmysl,
- různé typy menších závaží,
- odlitky pro dopravu,
- roštnice pro aglomerace,
- náhradní díly hutních a důlních zařízení.

Středisko neželezných kovů vyrábí ručním formováním hlavně výfučny pro vysoké pece a polotovary náhradních dílů pro hutnictví - pouzdra, tyče z bronzu.

Samozřejmostí je výroba, opravy a úpravy modelových zařízení. V podniku se také provádějí na přání zákazníka zkoušky (atesty o chemickém složení, atesty mechanických vlastností, nedestruktivní zkoušky) a vystavují doklady o kvalitě materiálů.

Mezi nejdůležitější zákazníky společnosti se v roce 2010 zařadily firmy: Strojírny Třinec (CZ), BONAP (CZ), Třinecké železárny (CZ), GVA Krefeld (GER), Pieceexport – Piecbud (POL), Paul Wurth Refractory & Engineering (GER), OFFICINA MECCANICA ROSELLI (ITA), Nuova Soteco (ITA), ABS Liberec (CZ), CASTING FORGING MACHINING (BEL), SWT GUSS (GER), CELSA Huta Ostrowiec (POL), SENNEBOGEN (GER), DT Výhybkárna a strojírna Prostějov (CZ), STENA STAL Aktienbolag (SWE) a BRÄUTIGAM (GER). Lze si povšimnout, že většina významných obchodních partnerů firmy je mimo území České republiky. Strategií obchodní politiky společnosti Slévárny Třinec, a. s. je stavět na dlouhodobých partnerských vztazích.

Slévárny Třinec, a. s. jsou držitelem certifikátu pro systém managementu jakosti dle EN ISO 9001:2008 i certifikátu systému environmentálního managementu jakosti dle EN ISO 14001:2004. Vlastní také výrobové certifikáty udělené organizacemi jako Lloyd's Register, Bureau Veritas, Det Norske Veritas, TÜV NORD Czech a germanischer Lloyd, které dávají záruku, že technické a užitné parametry vyráběných odlitků splňují nároky stanovené specifickými normami nebo podmínkami.

Firemní kultura

Cílem společnosti Slévárny Třinec, a.s. je přejít v následujících letech na integrovaný systém řízení, tj. sloučit prvky systémů řízení jakosti a environmentálního systému řízení a včlenit do něj systém finančního řízení a řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Vizi společnosti vystihuje její motto: „Moderně s letitou tradicí“.

Posláním společnosti je být spolehlivým partnerem zákazníků pro dodávky odlitků v hutnictví, pro stavební stroje, těžbu a zpracování nerostných surovin, strojírenství, automobilový průmysl a ostatním významným segmentům trhu s odlitky.

Pro naplnění poslání a vize společnosti chtějí Slévárny Třinec, a. s. uplatňovat firemní kulturu postavenou na následujících hodnotách a principech.

Hodnoty společnosti - spokojený zákazník, motivovaný zaměstnanec, kvalita, odpovědnost a týmová práce, vycházejí z těchto klíčových **oblastí (principů)**:

- Partnerství – posilování postavení na trhu, konkurenceschopnost.
- Řízení – finanční stabilita, trvalý růst produktivity.
- Lidé – spolupracující tým orientovaný na zákazníka.
- Technologie – jakost, inovace technologií, trvalé zlepšování.

Firemní kultura Sléváren Třinec, a. s. je definována následujícími tezemi:

1. orientace na zákazníka - posedlost zákazníkem,
2. předvídavost a inovace,
3. podnikatelský duch, akční orientace,
4. otevřenost změnám, flexibilita,
5. trvalé zlepšování procesů a výkonů,
6. týmová práce,
7. partnerské a alianční myšlení,
8. důslednost, plnění dohod,
9. sdílení znalostí a zkušeností,
10. kompetentní otevřenost a srozumitelnost v komunikaci,
11. vědomí společné zodpovědnosti za úspěch firmy,
12. trvalé rozvíjení důvěry.

3.2. Podnikatelský program

Společnost Slévárny Třinec, a. s. zpracovala v roce 2008 Podnikatelský program na léta 2009-2013. Tento podnikatelský program popisuje stav společnosti v roce 2008 a určuje směry jejího rozvoje do roku 2013. Zároveň je základním zdrojovým dokumentem zejména pro tvorbu Politiky jakosti, Environmentální politiky, Plánů zlepšování jakosti dle ISO 9001, ISO 14001 a Marketingových studií. Součástí tohoto programu byla vypracována SWOT analýza. Její závěry byly použity jako zdroj pro jednotlivé kapitoly podnikatelského programu tak, aby silné stránky byly nadále posilovány, slabé eliminovány, v maximální možné míře bylo využito příležitostí a byly minimalizovány hrozby.

Tab. 3. 1 SWOT analýza společnosti Slévárny Třinec, a. s.

V	Silné (S)	V	Slabé (W)
1	Automatická formovací linka - HWS	1	Vnitřní komunikace, málo motivovaný kolektiv
2	Široký sortiment odlitků a materiálů	2	Stárnoucí technologie a zařízení
3	Vysoká odbornost pracovníků a zkušenosti	3	Nedostatečné tavící kapacity pro náročnější výrobu
4	Komunikace se zákazníkem, pružnost	4	Vysoká fluktuace cídirenských profesí
5	Hrubování, opracování a základování	5	Nedůsledná příprava výroby
V	Příležitosti (O)	V	Hrozby (T)
1	Investice do nových technologií	1	Nedostatek zakázkové náplně
2	Náročnější sortiment	2	Náročnost legislativních požadavků na podnikání
3	Využití chyb konkurence	3	Finanční krize (insolvence zákazníků, cash flow)
4	Zvyšování odborných znalostí kolektivů	4-5	Konkurence z rozvojových zemí
5	Spolupráce se školami pro zajištění pracovních sil	4-5	Nedostatek tekutých fází

Pozn.: Stupnice hodnocení **V** významnosti (1÷5), 1 - nejvýznamnější parametr, 5 - nejméně významný parametr

Zdroj: Interní materiály společnosti

Z tabulky 3. 1. je patrné, že mezi nejslabší stránky společnosti patří především vnitřní komunikace a motivace zaměstnaneckého kolektivu. Svou nejsilnější stránku vidí společnost v nově vybudované automatické formovací lince. Příležitosti jsou spatřovány zejména v investicích do nových technologií, hrozbou zase může být nedostatek zakázek.

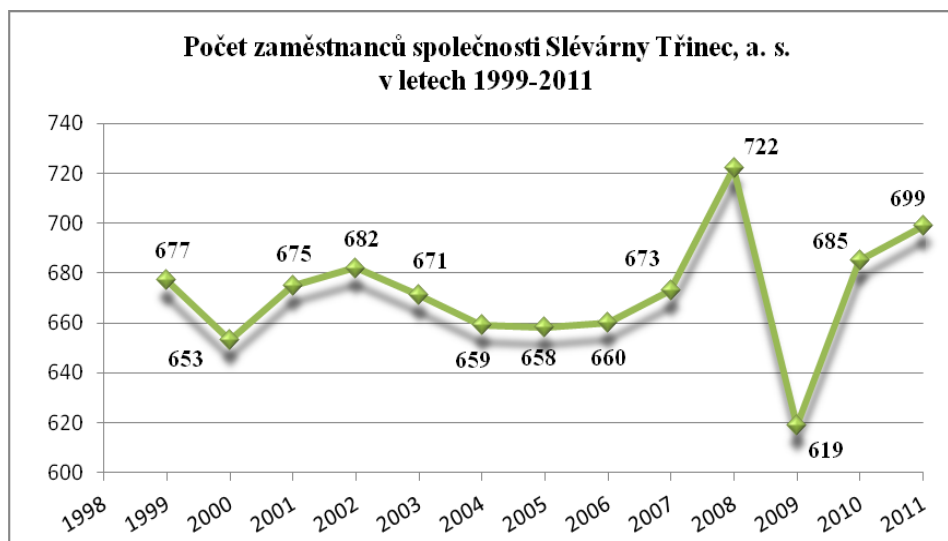
3.3. Struktura zaměstnanců

V současné době (měsíc březen 2012) zaměstnávají Slévárny Třinec, a. s. 694 zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti jsou rozděleni na dvě velké skupiny, na skupinu technických hospodářských pracovníků (THP) a dělníky. Do skupiny THP se řadí zaměstnanci úseků technologie a jakosti, obchodu, ekonomie, nákupu a plánování, dále vedoucí provozů a mistři. Mezi dělnické profese patří např. slévači, cídiči, jeřábníci, zámečníci, soustružníci, vytloukači, brusiči a další.

Společnost také využívá tzv. agenturního zaměstnávání, kdy je nedostatek zaměstnanců kompenzován operativně nákupem pracovní síly od specializovaných agenturních firem a postupným převodem osvědčených zaměstnanců těchto firem do stavu Sléváren Třinec, a. s. Spolupráce je momentálně navázána s agenturou práce KOVO Třinec s. r. o.

Dále se zaměříme na celkové počty kmenových zaměstnanců od roku 1999 a jejich vzdělání.

Graf 3. 1 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti

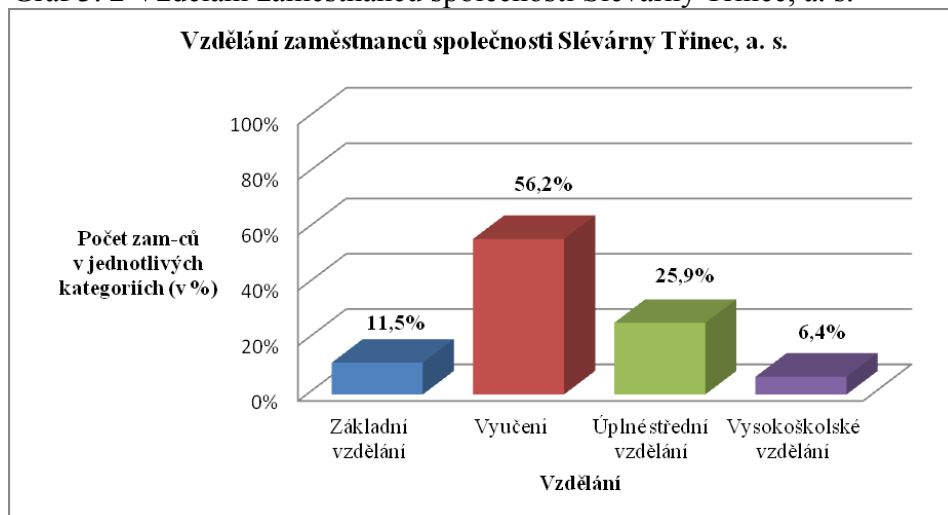


Zdroj: Vlastní zpracování; výroční zprávy společnosti

Graf 3. 1. zobrazuje vývoj celkové počtu zaměstnanců za časové období třinácti let. Jak je z grafu patrné, k největšímu poklesu v počtu zaměstnanců došlo v roce 2009. V tomto roce byl vývoj zaměstnanosti ve společnosti ovlivněn celosvětovou hospodářskou krizí. Pracovní poměr ukončilo celkem 103 zaměstnanců. S ohledem na pokles výroby a zakázkové náplně Sléváren Třinec, a. s. byla v roce 2009 ukončena spolupráce se všemi agenturami práce kromě agentury KOVO Třinec, s. r. o. Snaha udržet zaměstnanost a odborně kvalifikované profese, měla za následek, že společnost s platností od 1. 3. 2009 do konce roku přistoupila na zavedení kratší pracovní doby. V dalších letech pak můžeme pozorovat razantní nárůst počtu zaměstnanců, který je v momentální době víceméně totožný s rokem 2008.

V následujícím grafu 3. 2. je zobrazeno procentuální rozdělení zaměstnanců společnosti dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Ukázalo se, že ve společnosti je velice značná převaha vyučených zaměstnanců, a to konkrétně 56,2 %. Tento výsledek se dal očekávat, jelikož nejpočetnější pracovní profesí ve firmě jsou dělnické pozice. Úplné středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou má 25,9 % zaměstnanců, a vysokoškolsky vzdělání pracovníci jsou se svými 6,4 % nejméně početnou skupinou zaměstnanců.

Graf 3. 2 Vzdělání zaměstnanců společnosti Slévárny Třinec, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování

4. ANALÝZA SYSTÉMU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Následující kapitola popisuje současnou situaci v oblasti motivace zaměstnanců společnosti Slévárny Třinec, a. s. Zaměřuje se detailněji na principy odměňování zaměstnanců společnosti, jejich vzdělávání, poskytované zaměstnanecké výhody, komunikaci a na proces hodnocení zaměstnanců. Dále je zde také vyhodnoceno provedené dotazníkové šetření.

Veškeré informace byly získány polostrukturovanými rozhovory s personalistou společnosti, rozhovory s některými zaměstnanci, vlastním pozorováním a analýzou interních materiálů.

Stanovení fondu týdenní pracovní doby a rozvržení pracovní doby

Týdenní pracovní doba v podniku je 37,5 hodin. Denní pracovní doba je rozvržena do třísměnného provozu tj. ranní směna 6.00 - 14.00, odpolední směna 14.00 – 22.00 a směna noční 22.00 – 6.00. Technicko-hospodářští zaměstnanci pracují převážně na směny ranní. U zaměstnanců dělnických profesí záleží, na kterém z provozů Sléváren Třinec, a. s. pracují a dále je jim pracovní doba určována dle aktuálního stavu množství práce na daném provozu.

4.1. Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je velice významnou personální činností pro zaměstnavatele i zaměstnance. Odměňování je považováno za jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace, a je nástrojem ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnanců. Cílem odměňování není jen získat a udržet kvalitní zaměstnance, ale také posilovat jejich individuální či skupinovou výkonnost.

Systém odměňování by měl vždy odpovídat potřebám a možnostem organizace, potřebám pracovníků, měl by být racionální, motivující, spravedlivý a měl by být atraktivní pro uchazeče o zaměstnání.

4.1.1. Mzda a její složky

Základní osobní smluvní mzda zaměstnanců Sléváren Třinec, a. s. se vyjadřuje formou ocenění konkrétního pracovního místa na základě mzdového tarifu a specifických podmínek výkonu práce formou osobní mzdy. Další části mzdy jsou pak příplatky a motivační složky mzdy.

Stanovení mzdy

Osobní smluvní mzda zaměstnance se skládá z následujících částí:

- **Mzda ve výši mzdového tarifu tarifního stupně**
- **Specifické podmínky výkonu práce formou osobní mzdy**
- **Příplatky**
- **Motivační složky mzdy - prémie**

Mzda ve výši mzdového tarifu tarifního stupně

Zaměstnancům se nejdříve stanoví tarifní stupeň podle zařazení jejich pracovní činnosti uvedené v Popisu plánovaného místa (PPM). **Tarifní mzda** ve výši mzdového tarifu tarifního stupně se stává základem mzdy, a je zaručeno, že zaměstnanec dostane k výplatě minimálně tuto částku.

Tab. 4. 1 Rozdělení tarifních stupňů společnosti Slévárny Třinec, a. s.

Tarifní stupeň	Sazba v Kč
1.	8 000,-
2.	8 900,-
3.	9 800,-
4.	10 700,-
5.	11 600,-
6.	12 500,-
7.	13 400,-
8.	14 300,-
9.	15 200,-
10.	16 100,-
11.	17 000,-
12.	17 900,-

Zdroj: Interní materiály společnosti

Specifické podmínky výkonu práce formou osobní mzdy

Osobní mzda se stanovuje pro všechny zaměstnance. Jejím základem je mzdový tarif příslušného tarifního stupně. K tomuto základu se zohledňují tzv. specifické podmínky

výkonu práce. Jedná se např. o délku praxe zaměstnance, jeho profesionalitu, osobní přístup, ochotu nebo výkonnost. Velmi se také přihlíží k závěrům hodnocení zaměstnancům, jehož se účastní všichni pracovníci. Hodnocení provádí přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec (hodnotitel) a je realizováno pravidelně 3x ročně a to k 20. dni následného měsíce uplynulého 4 měsíčního období (tj. k 20. 5, 20. 9, a 20. 1). Maximální výše osobní mzdy může dosáhnout 100% navýšení mzdového tarifu příslušného tarifního stupně.

Příplatky

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Příplatek za práci v noci.

Příplatek za práci odpoledne.

Příplatek za práci o sobotách a nedělích.

Příplatek za práci při použití izolačních dýchacích přístrojů..

Mzda a příplatek za práci přesčas.

Příplatek za práci ve svátek.

Motivační složky mzdy

Řádné prémie, jsou zaměstnancům poskytovány na základě stanoveného prémiového řádu. ***Základem pro stanovení prémie je součet tarifní a osobní mzdy.*** Pokud zaměstnanec splní jemu stanovené prémiové ukazatele, prémie mu bude přiznána. Při neplnění ukazatelů je zaměstnanci prémie krácena, popřípadě nepřiznána. Výše prémie je stanovena diferencovaně:

- 40 % - vedoucí provozů, výzkumníci, projektoví manažeři, vedoucí oddělení prodeje, referent průzkumu trhu,
- 30 % - vedoucí střediska, vedoucí oddělení,
- 20 % - mistři,
- 20 %, 15 % - ostatní zaměstnanci štábních profesí,
- 15% - zaměstnanci manuálních profesí zařazení do 5. až 7. tarifního stupně, profese cidič odlitků,
- 10 % - ostatní zaměstnanci manuálních profesí.

Mimořádné prémie se poskytují pro ohodnocení mimořádných úkolů nebo v zájmu splnění předem stanovených důležitých cílů a ekonomických výsledků práce.

Odměny za pracovní a životní jubilea se poskytují zaměstnancům, jejichž pracovní poměr ve Slévárnách Třinec, a. s. nebo v Třineckých železárnách, a. s. trval nepřetržitě nejméně 5 let od posledního vstupu do pracovního poměru. Odměny se poskytují při příležitosti:

- 25 let celkové doby zaměstnání v pracovním poměru od prvního vstupu do pracovního poměru,
- životního jubilea 50 let věku,
- a prvního ukončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní, resp. invalidní důchod, popřípadě při získání možnosti mimořádného odchodu do starobního důchodu.

Tabulka 4. 2 znázorňuje počet kmenových zaměstnanců SL v jednotlivých letech, mzdové a osobní náklady společnosti v tis. Kč a podíl osobních nákladů na nákladech celkových v procentuálním vyjádření.

Tab. 4. 2 Mzdové a osobní náklady společnosti Slévárny Třinec, a. s.

Rok	Počet kmenových zaměstnanců	Mzdové náklady (údaje v tis. Kč)	Osobní náklady celkem (údaje v tis. Kč)	Podíl osobních nákladů na nákladech celkových
2006	660	154 965	218 880	17,9%
2007	673	170 366	295 073	22,0%
2008	722	185 427	283 282	19,5%
2009	619	134 734	190 366	23,6%
2010	685	159 813	233 932	22,6%

Pozn.: Osobní náklady = sociální a zdravotní zabezpečení + sociální náklady + odměny

členů statutárních orgánů

Zdroj: Vlastní zpracování

Od roku 2006 se osobní náklady společnosti zvyšovaly současně se zvyšujícím se počtem zaměstnanců. V roce 2008 opět vzrostl počet zaměstnanců spolu se mzdovými náklady, došlo ale ke snížení celkových osobních nákladů. Dopady světové hospodářské krize se začaly projevovat v roce 2009. Společnost byla nucena propustit 103 zaměstnanců, čímž došlo ke snížení mzdových a osobních nákladů. I přes tuto skutečnost byl ale podíl osobních nákladů na nákladech celkových v uvedených letech nejvyšší, a to ve výši 23,6 %. Rok 2010 byl pro

společnost úspěšnější, než rok přecházející. Přestože se stále do hospodaření firmy promítaly dopady hospodářské krize, ukončila rok 2010 s kladným hospodářským výsledkem. Došlo k nárůstu počtu zaměstnanců, mzdových nákladů i celkových osobních nákladů. Podíl osobních nákladů na celkových se snížil oproti roku 2009 o 1% na 22,6%.

4.2. Vzdělávání zaměstnanců

Aby mohl podnik fungovat efektivně, je důležité nejen vybrat si vhodné pracovníky na různé pracovní pozice, ale také dále se věnovat jejich rozvoji znalostí a schopností. Za tímto účelem je nutné vytvořit plán vzdělávání zaměstnanců a poté jej správně realizovat.

4.2.1. Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti

Vzdělávání zaměstnanců společnosti Slévárny Třinec, a. s. se realizuje na základě plánu vzdělávání na příslušný kalendářní rok. Plán vzdělávání zpracovává odpovědný zaměstnanec SL na základě podnikatelského programu, kvalifikačních deficitů vyplývajících z popisu plánovaného místa, závěrů z hodnocení zaměstnanců, požadavků jednotlivých vedoucích útvarů a aktuálních potřeb podniku.

Potřeba vzdělávání tedy vyplývá zejména z kvalifikačních deficitů zaměstnanců. Realizace konkrétních vzdělávacích akcí se provádí na základě jednotlivých požadavků na vzdělávání. Především u zaměstnanců dělnických pozic se musí dle legislativy obnovovat školení co 2-3 roky (např. svářeči, jeřábníci). Slévárny Třinec, a. s. mimo jiné podporují vzdělávání svých zaměstnanců na středních a vysokých školách poskytováním studijního volna.

Vzdělávání ve společnosti je členěno následovně:

- **Manažerská příprava** – Manažerská příprava se zajišťuje u smluvních dodavatelů.
- **Jazyková příprava** – Jazyková příprava se zajišťuje u smluvních dodavatelů.
- **Počítačová příprava** – Počítačová příprava se zajišťuje u smluvních dodavatelů.
- **Příprava v systému EMS a QMS** – Jedná se o vzdělávání zaměstnanců v environmentálním systému řízení a v systému řízení kvality.
- **Profesní příprava** – Obsahově nejnáročnější druh přípravy. Jedná se např. o profesní přípravu obsluh zdvihacích a plynových zařízení nebo motorových vozíků, profesní příprava svářečů, profesní příprava vybraných zaměstnanců a další.

- **Vzdělávání na pracovišti** – Vzdelávání na pracovišti je zaměřeno zejména na školení vyplývající ze specifických požadavků zákazníka, technologická a bezpečnostní školení, školení o požární ochraně a školení v oblasti prevence závažných havárií.
- **Ostatní vzdělávání.**

Projekt PROFESE

V roce 2011 byla zahájena ve spolupráci se Svazem sléváren ČR realizace vzdělávání zaměstnanců ve slévárenství v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost ve vzdělávacím projektu Profese. Cílem projektu je zvýšení adaptability zaměstnanců a následně i konkurenceschopnosti slévárenských firem. Projekt umožňuje pracovníkům sléváren zvýšit si úroveň své odborné kvalifikace a profesní růst. Pracovníci mohou získat obecně odborné znalosti potřebné pro udržení konkurenceschopnosti na pracovním trhu.

Do projektu je zapojeno šestnáct členských firem Svazu sléváren ČR, včetně Sléváren Třinec, a. s. V průběhu realizace projektu by mělo být postupně proškoleny a následně prozkoušeny 450 osob v různých oborech - slévárenský dělník, slévárenský technolog, slévárenský mistr, tavič, obchodní specialista ve slévárně, pracovník pískového modelářství a modelář. Ve společnosti Slévárny Třinec, a. s. se tento projekt týká 138 zaměstnanců.

Projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

4.3. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody mají pozitivní vliv na motivaci pracovníků, jejich spokojenost, stabilitu a na dobré vztahy s odbory. Z těchto důvodů by se společnost měla zajímat o to, které výhody pracovníci preferují.

Společnost Slévárny Třinec, a. s. poskytuje svým zaměstnancům pestrou škálu zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké výhody ale mohou využívat pouze kmenoví zaměstnanci, agenturních zaměstnanců se netýkají. V odborné literatuře je pojem zaměstnanecká výhoda současně uváděn také jako benefit. Slévárny Třinec, a. s. pojem benefit začlenily jako jednu z možností zaměstnaneckých výhod (viz. první odrážka kapitoly 4.3.1). Z tohoto důvodu bylo důležité např. v provedeném dotazníkovém šetření tyto dva pojmy od sebe vzájemně oddělit.

4.3.1. Výčet zaměstnaneckých výhod

- Benefit na zdravotní péči, sportovní a kulturní vyžití - rekondiční pobyty ve smluvních lázních, vzdělávací akce, rekreace zaměstnanců, příspěvek na hokejové permanentky aj. (2 000,-Kč / rok).
- Dovolena na zotavenou (5 dní navíc).
- Příspěvek na jedno teplé jídlo na směně (55% + 7,- Kč).
- Odměna při pracovních a životních jubileích (max. 6 000,- Kč).
- Rekondičně rehabilitační péče pro zaměstnance rizikových pracovišť.
- Poskytování bezúročných půjček (max. 120 000,- Kč).
- Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění zaměstnanců (350,- Kč /měsíc).
- Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění zaměstnanců (400,- Kč/měsíc).
- Nákup výrobků přes drobný prodej.
- Příplatky nad rámec zákoníku práce (za přesčas, noční směny, prostředí, svátky, SO+NE).
- Flotilové pojištění (zákonné pojištění vozidel) pro zaměstnance SL a jejich rodinné příslušníky.
- Možnost vjezdu osobním automobilem, motorkou, kolem do areálu TŽ, a. s.
- Poskytování studijních úlev při studiu při zaměstnání.
- Možnost zaměstnanecké rekvalifikace.
- Možnost prázdninové brigády pro studenty zaměstnanců SL.
- Přednostní zaměstnávání rodinných příslušníků zaměstnanců.

4.4. Komunikace ve společnosti

Komunikace je jedním ze stěžejních prvků úspěšné firmy a umožňuje vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci. Je velice důležité, aby vedoucí svým zaměstnancům správně vysvětlili všechna důležitá pravidla a způsoby. Rovněž je důležité, aby se vedoucí přesvědčili, že jsou tato pravidla a způsoby správně pochopeny, a tím podporovali fungování zpětné vazby

Neméně důležitá je v organizaci také komunikace mezi zaměstnanci samotnými. Pokud se zaměstnanci cítí ve svém kolektivu dobře, podporuje to jejich motivaci a výkonnost. Základ spokojenosti na obou stranách spočívá v navozování bezpečí, pohody a udržování přátelského pracovního prostředí.

4.4.1. Porady vedení společnosti

Porady vedení Sléváren Třinec, a. s. – Porady se účastní jednotliví odborní ředitelé a vedoucí provozů. Probíhají každý týden ve čtvrtek a účel porad se pokaždé mění. V prvním týdnu měsíce se řeší řádové problémy, další týden je obchodně-výrobní porada, následuje porada zaměřená na oblast technologie a jakosti a v posledním týdnu měsíce je porada zaměřená na oblast marketingu, personalistiky a účastníkem je i prémiová komise.

Porady ředitele Sléváren Třinec, a. s. s odbornými řediteli – Porada probíhá každý den v 7 hod. ráno se všemi odbornými řediteli.

Porady ředitele Sléváren Třinec, a. s. se zaměstnanci na provozech a s předsedou odborů – Jednou měsíčně probíhá výrobní porada ředitele SL se zaměstnanci na provozech a s předsedou odborů. Ředitel dle potřeby předává určeným zaměstnancům základní informace, v případě předsedy odborů předává informace o aktuálních záměrech.

Porady vedoucích provozů s mistry – Porada probíhá každý den v 7 hod. ráno a jejím obsahem je shrnutí předchozího dne a plánování práce na den aktuální.

Dispečink – Jedná se o každodenní telefonní spojení ředitele SL s odbornými řediteli a vedoucími provozů, které probíhají, každé ráno v 7:45 hod. Obsahem telefonátů jsou např. pracovní úrazy, otázky výroby, nebo si jednotliví odborní ředitelé sdělují požadavky, které na sebe vzájemně mají.

Porady řídicí skupiny ke kvalitě a environmentálnímu systému – Porada probíhá jednou za měsíc. Jejím obsahem jsou legislativní změny ve vztahu ke SL, stav měření emisí a monitorování environmentálních aspektů ve SL.

Porady řídicí skupiny k BOZP – Porady týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, konané jednou měsíčně. Obsahem porady mohou být např. legislativní změny, pracovní úrazy nebo zlepšení situace v oblasti bezpečnosti práce.

Porady řídicí skupiny k řízení jakosti – Porady se konají jednou měsíčně a jejich obsahem je řešení kvality, zmetky a opatření proti zmetkům.

Porady finanční rady – Finanční rada se schází co 2 týdny a obsahem schůzek je řešení aktuální finanční situace, stav závazků, pohledávek a jejich rozbor.

Porady k technickému rozvoji – Obsahem setkání je problematika čerpání investic a plán investic do budoucna.

Porady u dílčích problémů – V případě vyskytnutí problému se svolávají operativně.

4.4.2. Ostatní formy komunikace

V prostorách jednotlivých provozů ale také v hlavní budově společnosti Slévárny Třinec, a. s. jsou v rámci vizualizace umístěny informační tabule. Tyto informační tabule obsahují informace o hlavních ekonomických ukazatelích společnosti, informace o počtu úrazů, informace o politice jakosti nebo také informace o čerpání zaměstnaneckých výhod.

4.5. Dotazníkové šetření

Za účelem zjištění motivace zaměstnanců společnosti Slévárny Třinec, a. s. bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazník byl sestaven tak, aby měl co největší vypovídací schopnost v otázkách motivace zaměstnanců. Při tvorbě dotazníků je důležitá pečlivá příprava a správná stylizace otázek. Kladené otázky nesmí být příliš dlouhé, měly by být formulovány jednoduše a srozumitelně. Metoda dotazování byla zvolena, jelikož lze díky ní získat v krátkém čase požadované informace. Mezi další výhody patří anonymita respondentů, rychlé vyhodnocení a nízké náklady na realizaci.

4.5.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Ve společnosti Slévárny Třinec, a. s. bylo rozdáno 80 dotazníků. Z důvodu větší návratnosti bylo dotazníkové šetření provedeno pouze u skupiny technicko-hospodářských zaměstnanců. Dotazníky byly rozdány zaměstnancům personalistou společnosti, kterému se také dotazníky v uzavřených obálkách vracely zpět. Šetření probíhalo během měsíce března 2012. Vráceno bylo celkem 62 vyplněných dotazníků, což představuje 76 % návratnost. K vyhodnocení výsledků z dotazování byl zvolen textový editor Word a tabulkový procesor Excel, ve kterém se výsledky přehledně zpracovaly do výšečových grafů.

Předložený dotazník obsahoval celkem 25 otázek, z nichž byly čtyři otázky demografického charakteru. Otázky byly koncipovány tak, aby zahrnuly všechny oblasti motivace. Respondenti byli požádáni, aby vybrali a zaškrtnuli jednu správnou odpověď, u některých otázek mohli označit více odpovědí.

Tab. 4. 3 Demografické složení respondentů

Pohlaví respondentů		
Muž	50	81%
Žena	12	19%
Nejvyšší dosažené vzdělání		
Základní vzdělání	0	0%
Vyučen/a	0	0%
Úplné střední vzdělání s maturitou.	38	61%
Vysokoškolské vzdělání.	24	39%
Věk respondentů		
Do 25 let	2	3%
26-30 let	3	5%
31-40 let	18	29%
41-50 let	22	36%
51 a více let	17	27%
Délka zaměstnání ve společnosti		
Méně než 1 rok	1	2%
1-3 roky	7	11%
4-6 let	4	6%
7-10let	11	18%
Více než 10 let	39	63%

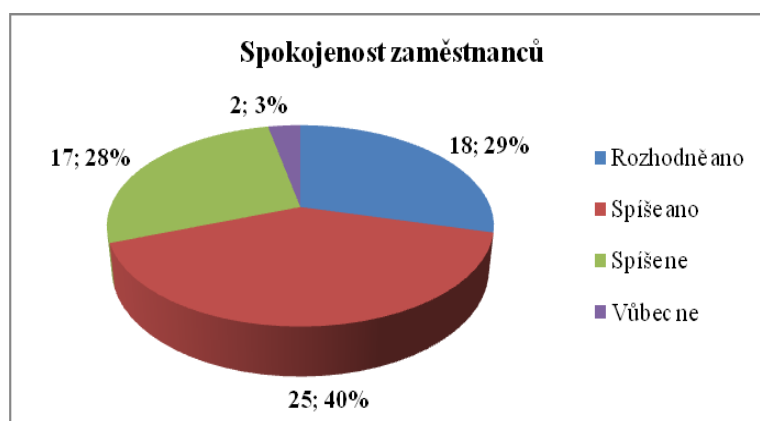
Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 4. 3 můžeme zjistit, že většina z dotazovaných respondentů, kteří se zúčastnili průzkumu, jsou muži (81 %). Hlavním důvodem může být oborové zaměření společnosti Slévárny Třinec, a. s. Jak již z názvu vyplývá, jedná se o obor slévárenství, ve kterém pracují převážně muži. Jelikož bylo dotazníkové šetření zaměřeno pouze na technicko-hospodářské zaměstnance, odpovídá této skutečnosti i vzdělání respondentů. Úplné střední vzdělání s maturitou má 61 % dotazovaných a vysokoškolské vzdělání uvedlo 39 %. Základní vzdělání nebo vzdělání s výučním listem, nebylo uvedeno žádným z respondentů. Tyto dva druhy vzdělání jsou ve společnosti typické pro dělnické profese. Z tabulky 4. 3. dále vyplývá, že se dotazníkového šetření ve Slévárnách Třinec, a. s. zúčastnili lidé všech věkových

kategorií. Výrazně ale převažují respondenti od 31 let a výše. S 36 % je nejpočetnější věkovou kategorií dotazovaných kategorie 41 – 50 let. Poslední demografickou charakteristikou je délka zaměstnání dotazovaných ve společnosti. Nejvíce dotazovaných zaměstnanců, konkrétně 63 %, pracuje ve společnosti více jak 10 let. S 18 % následuje kategorie 7 – 10 let a o kousek za ní s 11 % kategorie 1 – 3 roky. Dle zjištěných výsledků týkajících se délky zaměstnání ve společnosti Slévárny Třinec, a. s. můžeme tvrdit, že fluktuace nebude příliš vysoká. Převládají zde zaměstnanci, kteří pracují pro společnost delší dobu a nemají tedy důvod k odchodu. Toto tvrzení platí pouze pro technicko-hospodářské zaměstnance, nikoliv pro zaměstnance dělnických profesí, kde se určitá fluktuace vyskytuje.

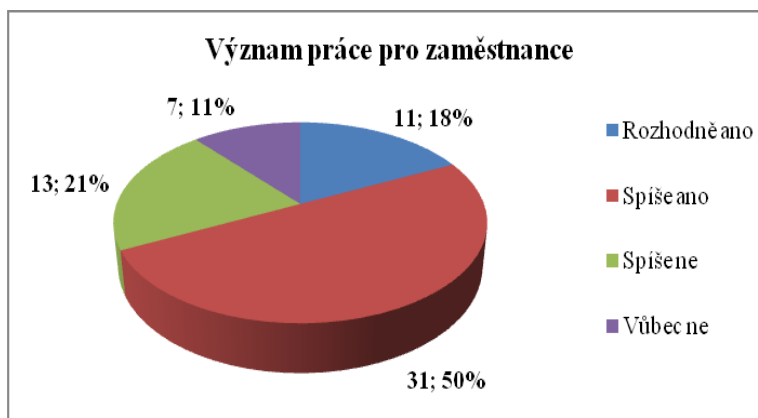
Nyní se budeme věnovat jednotlivým otázkám a jejich vyhodnocení.

Otázka č. 1: Cítíte se celkově spokojen/a ve společnosti Slévárny Třinec, a. s.?



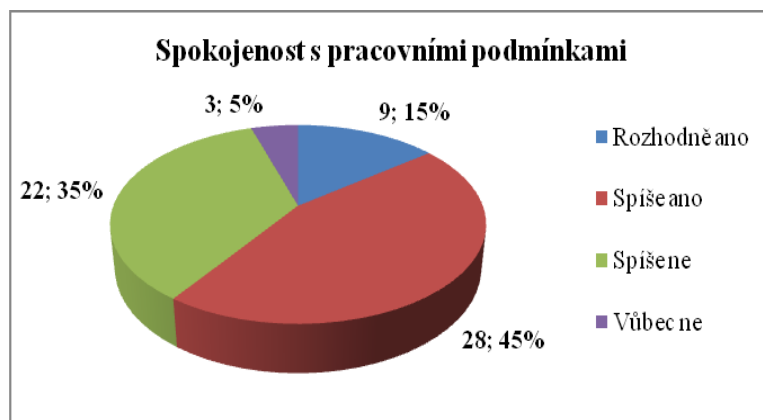
První otázka dotazníku se týkala spokojenosti zaměstnanců, jelikož spokojený zaměstnanec je považován za jednu z nejvýznamnějších zásad efektivního řízení. Spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mívají méně absencí a menší fluktuaci. Odpověď „Spíše ano“ zvolilo 40 % dotazovaných a rozhodně je se společností spokojeno 29 %. Poněkud vysoké procento odpovědí získala odpověď „Spíše ne“ a to 28 %. Vůbec není ve společnosti spokojeno 3 % dotazovaných. Tento výsledek je určitě poněkud alarmující a pravděpodobně se v dalších otázkách projeví nespokojenost s určitými procesy ve společnosti Slévárny Třinec, a.s.

Otázka č. 2: Považujete svou práci za významnou?



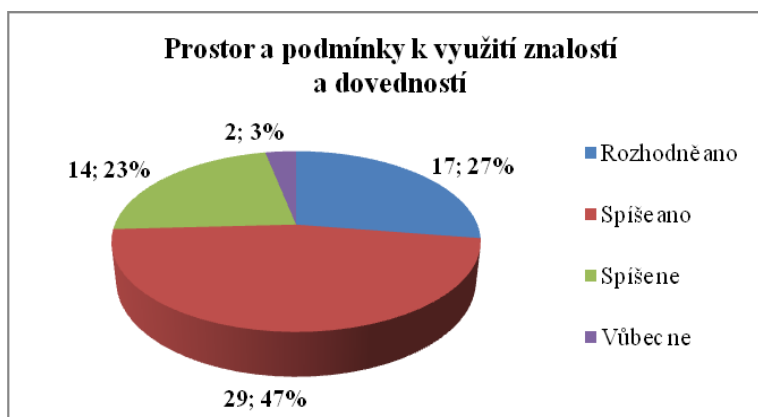
Z dosažených výsledků je zřejmé, že svou práci považuje za významnou 50 % respondentů, ovšem jejich práce není pro ně rozhodně významná. Ostatní tři možnosti odpovědí byly procentuálně rozděleny do podobných skupin. Možnost „Rozhodně ano“ označilo 11 respondentů, čili 18 %, „Spíše ne“ 13 (21%) dotazovaných a 7 (11%) zaměstnanců nepovažuje vůbec svou práci za významnou.

Otázka č. 3: Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na pracovišti? (např. vybavení, pohodlí, klidné pracovní prostředí, bezpečnost práce atd.)



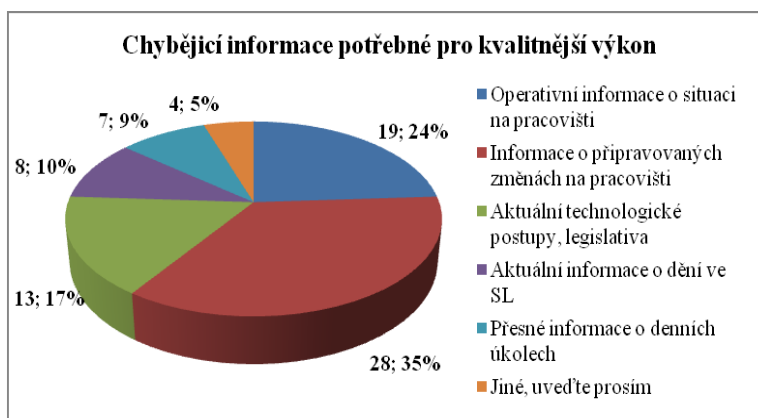
Aby zaměstnanci mohli podávat požadované pracovní výkony, jsou mimo jiné velice důležité pracovní podmínky, které mají na tyto výkony velký vliv. Rozhodně je s pracovními podmínkami spokojeno 15 % dotazovaných a spíše je spokojeno 45 %. Opět ale byla i v této otázce velká skupina respondentů, kteří s pracovními podmínkami spíše nejsou spokojeni (35%). Rozhodně nespokojeno je 5 % dotazovaných.

Otázka č. 4: Máte ve své práci prostor a podmínky k tomu, abyste využil/a své znalosti a dovednosti?



Pokud mohou zaměstnanci během pracovních povinností využívat své znalosti a dovednosti má to velice pozitivní dopad na jejich motivaci. Dle výsledků z této otázky je zřejmé, že zaměstnanci využívají při práci své znalosti a dovednosti. Odpověď „Spíše ano“ uvedlo 47 % respondentů a „Rozhodně ano“ 27 %. Naopak 23 % dotazovaných má pocit, že spíše nemají prostor a podmínky k využívání svých znalostí a dovedností, a 3 % tento prostor dle výsledků nemá vůbec.

Otázka č. 5: Jaké informace Vám chybí k tomu, abyste mohl/a odvést kvalitnější pracovní výkon? (můžete označit více možností)



Jestliže zaměstnancům chybí důležité informace, které mohou ovlivnit jejich pracovní výkon, opět to nepřinese nic pozitivního jak na jejich straně, tak na straně zaměstnavatele. Zároveň je také důležité, aby tyto informace byly poskytovány ve správný okamžik. U otázky č. 5 mohli respondenti označit více možností odpovědí. Z výsledků je zřejmé, že 35 % dotázaným chybí informace o připravovaných změnách na pracovišti a 24 % operativní (aktuální) informace o situaci na pracovišti. Jelikož se jedná převážně o zaměstnance

technologicky zaměřené, jsou pro ně informace týkající se aktuálních technologických postupů a legislativy velice významné. Právě tento druh informací chybí 17 % respondentů. Mezi další informace, které dotazovaným chybí a které nebyly v uvedených možnostech odpovědí (5%), jsou informace o strategických cílech společnosti, informace o aktuálním cílovém zákazníkovi a informace o aktuálním vývoji mezd.

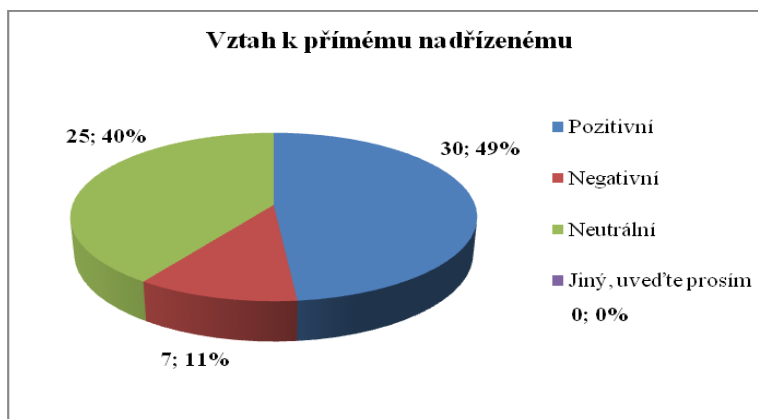
Otázka č. 6: Máte možnost sdělit svému přímému nadřízenému své problémy, připomínky nebo nápady?



V dotazníkovém šetření uvedlo 63 % dotázaných, že v případě potřeby mají rozhodně možnost sdělit svému nadřízenému své problémy, připomínky nebo nápady. Odpověď „Spíše ano“ označilo 34 % dotazovaných a „Spíše ne“ 3 %. Z výsledků je patrné, že Slévárny Třinec, a. s. dbají na to, aby nadřízení naslouchali svým podřízeným.

Nadřízený by vždy měl svým zaměstnancům naslouchat a řešit s nimi připomínky nebo problémy. V opačném případě, se negativní postoj nadřízeného může projevit zhoršenými pracovními výsledky a v nejhorších případech i odchodem zaměstnance.

Otázka č. 7: Jaký je Váš vztah k Vašemu přímému nadřízenému?



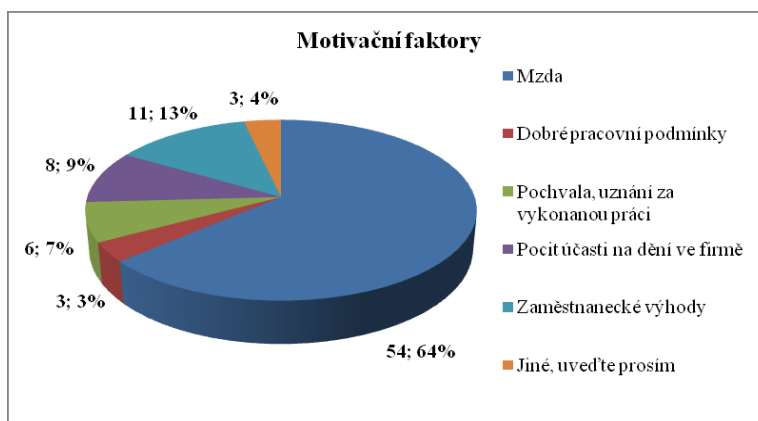
Pozitivní vztahy se svým nadřízeným uvádí 49 % dotazovaných. Vztah neutrální má ve Slévárnách Třinec, a. s. se svým přímým vedoucím 40 % respondentů. Jako negativní označilo svůj vztah k nadřízenému 11 %, čili 7 dotazovaných.

Otázka č. 8: Jste spokojen/a s celkovou úrovní pracovních a mezilidských vztahů ve Vaší společnosti?



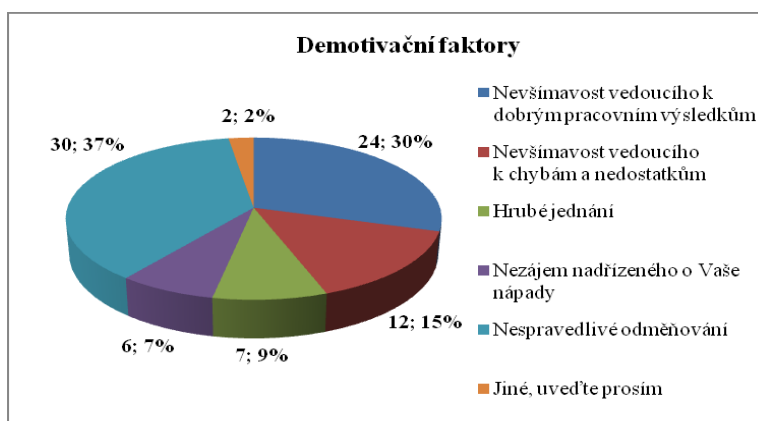
Mimo vztahy s nadřízenými jsou neméně důležité mezilidské vztahy mezi zaměstnanci samotnými, tzn. příjemný pracovní kolektiv. Odpovědi na otázku č. 8 ukázaly, že na pracovištích vládne převážně pozitivní, dobrá a přátelská atmosféra. Rozhodně je s celkovou úrovní pracovních a mezilidských vztahů spokojeno 11 % dotázaných a spíše spokojeno je 53 %. Objevila se ovšem i negativní hodnocení. Spíše nespokojeno je 26 % respondentů a absolutně nespokojeno je 10 % dotazovaných. Tyto výsledky nám mohou poukázat na to, že mezilidské vztahy nejsou vždy idylické a zřejmě se ve společnosti Slévárny Třinec, a. s. objevují i určité negativní vztahy mezi zaměstnanci samotnými.

Otázka č. 9: Co Vás na Vašem zaměstnání nejvíce motivuje? (můžete označit více možností)



V otázce č. 9 zaměstnanci odpovídali na otázku, co je nejvíce motivuje a z nabízených odpovědí mohli označit více možností. Na prvním místě, a tím pádem nejvíce respondenty motivuje jejich mzda. Tento výsledek se dal s velkou pravděpodobností očekávat, jelikož peníze bývají významným motivem pro většinu lidí. Dalšími významnými motivačními faktory jsou pro dotazované zaměstnanecké výhody a pocit účasti na dění ve firmě. Celkem 3 respondenti také vybrali možnost odpovědi „Jiné, uveďte prosím“. Jako další motivující faktory uvedli mimořádné odměny a možnost osobního a profesního růstu ve společnosti Slévárny Třinec, a. s.

Otázka č. 10: Co Vás na Vašem zaměstnání nejvíce demotivuje? (můžete označit více možností)

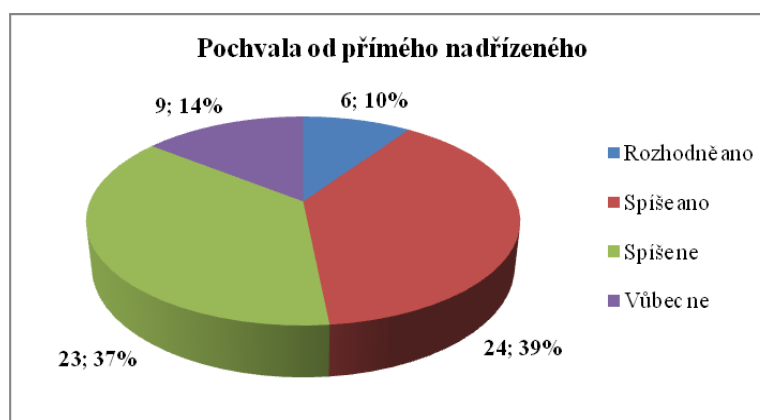


Nejvíce demotivující je pak pro dotazované nespravedlivé odměňování (30; 37%) a nevšimavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům (24; 30%). Dále zaměstnance demotivuje nevšimavost vedoucího k chybám a nedostatkům (12; 15%). Celkem dva respondenti uvedli navíc jako demotivující faktor špatnou spolupráci mezi kolektivy a špatnou komunikaci ve společnosti. Oba tyto dodatečné faktory se projevily už v otázce č. 8, kdy byly zaznamenány určité negativní mezilidské vztahy mezi zaměstnanci.

Otázka č. 11: Pokud splníte zadaný úkol, dostane se Vám pochvaly od Vašeho přímého nadřízeného?

Výsledky ukázaly, že pouhých 10 % dotázaných se rozhodně setkává s pochvalou od přímého nadřízeného. Odpověď „Spíše ano“ označilo 39 % respondentů. Naopak, s pochvalou se vůbec nesetkává 14% a spíše nesetkává 37 % dotazovaných, což dohromady dává 51 % zaměstnanců, kteří nebývají chváleni za svou odvedenou práci. Jestliže se zaměstnancům z větší části nedostává pochvaly, může to mít samozřejmě vliv na vztahy

s těmito nadřízenými pracovníky. Z výsledků otázky č. 6 jasně vychází, že vztahy k nadřízeným pracovníkům jsou z velké části neutrální, v některých případech dokonce negativní. Pochvala patří mezi nejsilnější motivační nástroje společností a poskytuje zaměstnancům novou energii a radost z úspěchu. V otázce č. 9 respondenti označovali faktory, které je nejvíce motivují. Pochvalu a uznání za vykonanou práci označilo jako motivační faktor 7 % dotazovaných, kdy u této otázky byla možnost označit i více odpovědí. Z těchto závěrů můžeme usoudit, že zaměstnanci společnosti Slévárny Třinec, a. s. nepovažují pochvalu a uznání od přímého nadřízeného jako určitý motivační nástroj.

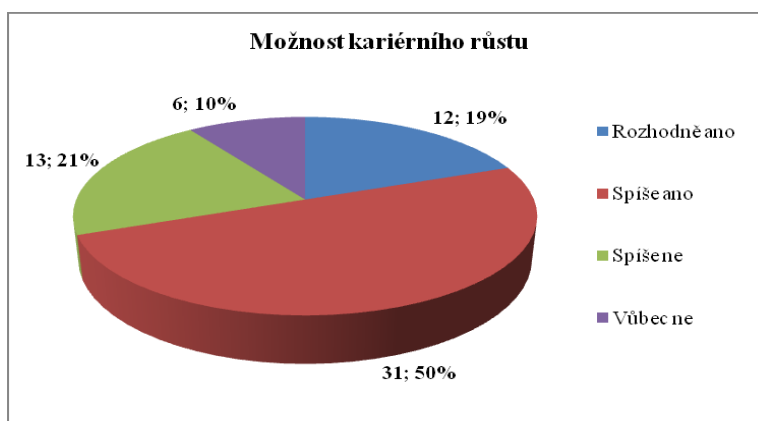


Otázka č. 12: Máte dostatek příležitostí pro své další vzdělávání a zvyšování vlastní kvalifikace?



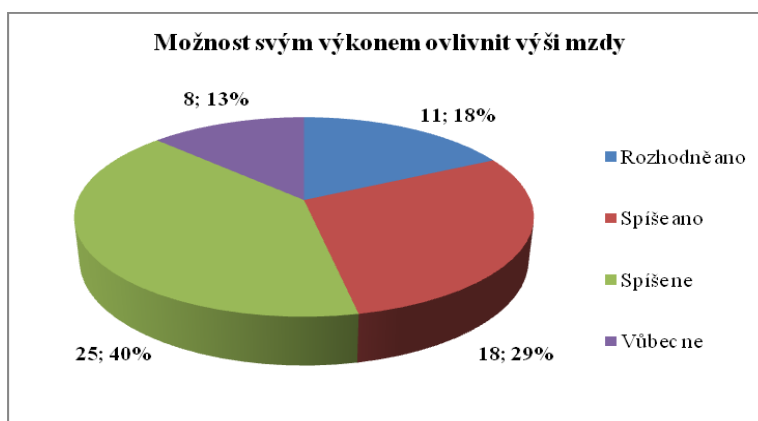
Příležitosti pro vzdělávání a osobní růst má rozhodně 44 % respondentů. Dalších 45 % dotazovaných zvolilo odpověď „Spíše ano“. Tato otázka může být velmi subjektivní, jelikož každý si může pod pojmem zvyšování kvalifikace představit něco jiného. Bylo by proto vhodné otázku doplnit o dotaz, jak by si zaměstnanci představovali zvyšování kvalifikace právě u sebe. Odpověď „Spíše ne“ označilo 11 % dotazovaných a vůbec žádné příležitosti pro vzdělávání a zvyšování kvalifikace nepocítuje ani jeden respondent.

Otázka č. 13: Máte možnosti vlastního kariérního růstu?



Vedle profesního rozvoje je dalším důležitým motivačním prvkem i kariérní postup v hierarchii společnosti. Většina respondentů si myslí, že šanci na možnost kariérního růstu ve společnosti Slévárny Třinec, a. s. má rozhodně (19%) nebo „Spíše ano“ (50%). Další část dotazovaných spíše nemá (10%) nebo vůbec nemá (19%) možnost kariérního růstu.

Otázka č. 14: Máte možnost svým výkonem ovlivnit výši Vaší mzdy?

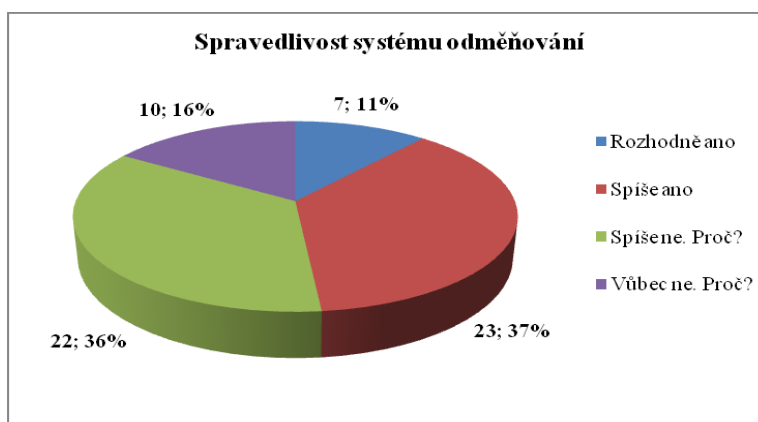


Možnost ovlivnit výši mzdy svým výkonem má „Rozhodně ano“ 34 % dotazovaných a „Spíše ano“ 32%. Objevili se zde i respondenti, kteří využili i možnosti odpovědi „Spíše ne“ (29%) a „Vůbec ne“ (5%).

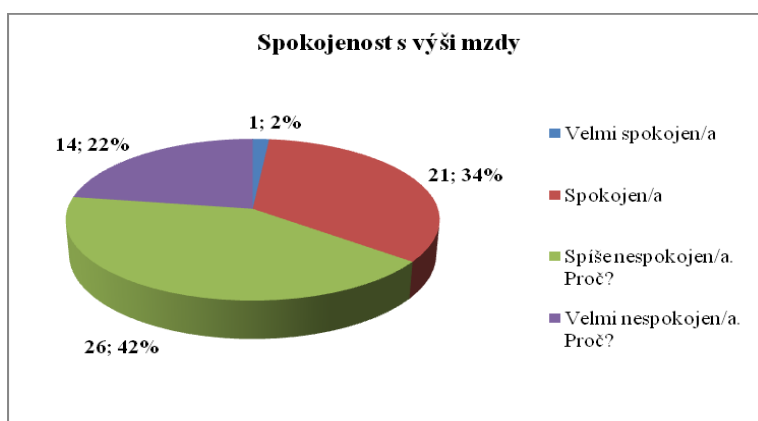
Otázka č. 15: Je odměňování dle Vašeho názoru spravedlivé?

Spravedlivost odměňování je vnímána respondenty opět různorodě. Celkem 11% dotazovaných je toho názoru, že odměňování je ve Slévárnách Třinec, a. s. rozhodně spravedlivé. Další část dotazovaných (37%) se přiklání k možnosti „Spíše ano“. Větší část zaměstnanců (36%) je ovšem se spravedlivostí odměňování „Spíše nespokojena“ nebo nespokojena vůbec (16%). Jako hlavní důvody nespravedlnosti a nespokojenosti uvedli

respondenti nespravedlivé odměňování mezi muži a ženami, nedostatečná výše mzdy v závislosti na dosaženém vzdělání a pocit nedocnění jejich práce vzhledem k výši výkonu.

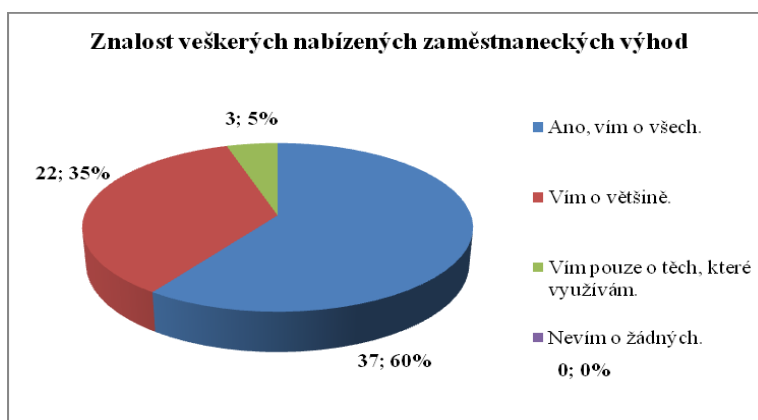


Otázka č. 16: Jak jste spokojen/a s výší mzdy?



Spokojenost s výší mzdy má přímý vliv na výkony zaměstnanců a na jejich osobní přístup k práci a firmě samotné. V současné době je málokterý zaměstnanec absolutně spokojen s výší své aktuální mzdy, a každý z nás by si jistě dokázal představit vyšší mzdu. Jinak tomu není ani ve společnosti Slévárny Třinec, a. s. „Velmi spokojen/a“ je s výší mzdy pouze jeden dotazovaný. Spíše spokojeno je pak 34 % zaměstnanců. Další procenta byla rozdělena mezi odpovědi „Spíše nespokojen“ (42%) a „Velmi nespokojen“ (22%). Jako důvody nespokojenosti s výší své mzdy uvedli respondenti neproplacenou přesčasovou práci, špatně nastavený prémiový systém a samozřejmě nejčastějším důvodem nespokojenosti je nízká výše mzdy.

Otázka č. 17: Víte, jaké zaměstnanecké výhody Vám společnost nabízí? (včetně poskytovaných Benefitů na zdravotní péči, sportovní a kulturní vyžití v částce 2 000 Kč /rok)



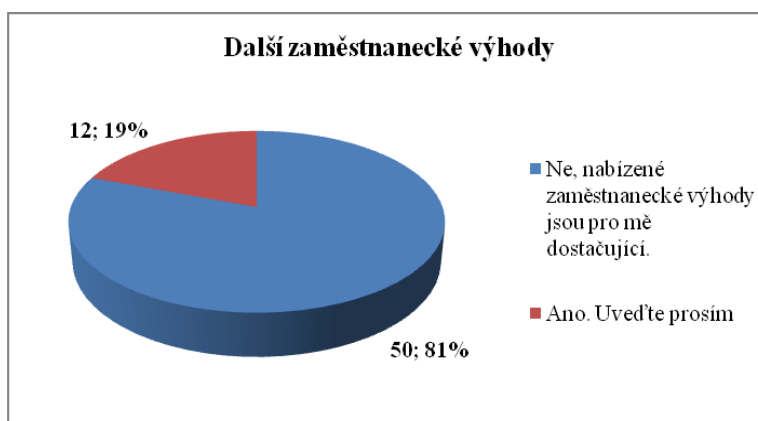
U otázky č. 17 muselo být nejdříve přesněji ujasněno, čeho se konkrétně otázka týká. Ve Slévárnách Třinec, a. s. jsou totiž pojmy zaměstnanecká výhoda a benefit vnímány odlišně. Benefit je ve společnosti pojmenování pro jednu z možností zaměstnaneckých výhod. Konkrétněji je to Benefit na zdravotní péči, zdravotní a kulturní vyžití v částce 2000 Kč/rok. Odborná literatura ale uvádí pojem zaměstnanecká výhoda současně jako benefit. O všech poskytovaných zaměstnaneckých výhodách ví 60 % dotazovaných. Znalost většiny výhod má 35 % zaměstnanců a 5% respondentů ví pouze o výhodách, které sami využívají. Informovanost o zaměstnaneckých výhodách je tedy poměrně slušná.

Otázka č. 18: Motivují Vás zaměstnanecké výhody k lepšímu pracovnímu výkonu?



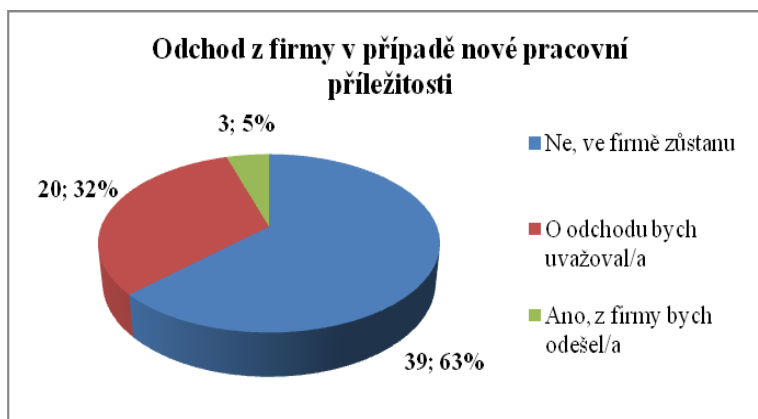
Zda zaměstnance motivují zaměstnanecké výhody, bylo předmětem otázky č. 18. Celkem 68% respondentů zaměstnanecké výhody rozhodně motivují a 27% dotazovaných zvolilo odpověď „Spíše ano“. Možnosti „Spíše ne“ a „Vůbec ne“ dohromady vybralo 5% respondentů.

Otázka č. 19: Uvítal/a byste nějakou další zaměstnaneckou výhodu?



Otázka č. 19 navazovala na otázku předcházející. Velká část dotazovaných (81%) na otázku, zda by uvítali další zaměstnanecké výhody, odpověděla, že zaměstnanecké výhody jsou pro ně dostačující. Dalších 19 % respondentů by uvítalo další zaměstnaneckou výhodu. Jako konkrétní příklady zaměstnanci uvedli např. slevy na kulturní zážitky (divadlo), nákup výrobků v rámci TŽ, a. s. bez předložení stavebního povolení, příspěvek na očkování proti chřipce a proplacená nevybraná dovolená.

Otázka č. 20: Pokud se Vám naskytne nová pracovní příležitost, uvažoval/a byste o změně zaměstnání?



Z výsledků je zřejmé, že 63 % respondentů by v případě nové pracovní příležitosti firmu neopustilo. Může se jednat právě o stejný procentuální počet zaměstnanců, kteří uvedli dobu zaměstnání ve Slévárnách Třinec, a. s. 10 a více let. Dalších 32 % dotazovaných by o odchodu uvažovalo a 5% by v případě nové pracovní příležitosti firmu opustilo.

Otázka č. 21: Máte nějaké vlastní návrhy na zlepšení současné situace v oblasti motivace?

Poslední otázka dotazníku (mimo otázky demografického charakteru) byla otevřená a respondenti mohli uvést vlastní návrhy na zlepšení současné situace v oblasti motivace ve společnosti Slévárny Třinec, a. s. Tuto možnost ovšem využilo pouze 10 dotazovaných, z celkových 62. Mezi nejčastějšími návrhy jsou změny v systému prémiování, odměny za nadvýkony a odměny za práci přesčas. Jelikož jsou respondenti pouze zaměstnanci technicko-hospodářských pracovních pozic, odměny za práci přesčas se jich netýkají v takové výši jako zaměstnanců dělnických pozic. THP zaměstnanci dostanou pouze hodinový příplatek za přesčas, který činí 20 Kč/hod a odpracované hodiny navíc si mohou vybrat pouze jako volno. Přitom by mnozí z nich raději uvítali placené přesčasy v plné výši.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě poskytnutých dokumentů společnosti Slévárny Třinec, a. s. a výsledků dotazníkového šetření budou v této části diplomové práce navrhována určitá opatření, která by mohla přispět ke zlepšení situace v oblasti motivace zaměstnanců. Je důležité ale znovu připomenout, že návrhy a doporučení se budou týkat pouze technicko-hospodářských zaměstnanců, jelikož průzkum byl proveden pouze mezi nimi.

Výsledky dotazníkového šetření bylo možno také porovnat se šetřením spokojenosti zaměstnanců Sléváren Třinec, a. s., které naposledy proběhlo v roce 2011. Tyto průzkumy spokojenosti probíhají co dva roky a dotazy jsou zaměřovány na zjištění spokojenosti zaměstnanců s vybranými faktory práce a pracovního prostředí. Respondenti jsou zároveň dotazováni na míru důležitosti, kterou těmto faktorům připisují. Průzkumů se účastní všichni zaměstnanci společnosti. Aby bylo možné porovnat výsledky z roku 2011 a výsledky dotazníkového šetření provedeného v rámci diplomové práce, bylo nutné přihlížet pouze k odpovědím uvedenými technicko-hospodářskými zaměstnanci. Z výsledků průzkumu z roku 2011 vyplynula značná nespokojenost zaměstnanců se systémem odměňování, z něhož byla nejhůře vnímána osobní mzda. Dále byla zjištěna malá spokojenost s informovaností ve firmě, malá důvěra ve vedení společnosti, a malá úroveň spokojenosti s uznáním a pochvalou ze strany vedoucích pracovníků. Dotazníkové šetření provedené v rámci diplomové práce tyto problémové oblasti pouze potvrdilo.

Hlavní nedostatky v oblasti motivace ve společnosti Slévárny Třinec, a. s. jsou spatřovány v následujících sférách:

- Firemní komunikace a informovanost
- Zaměstnanecké vztahy
- Systém odměňování
- Zpětná vazba - uznání a pochvaly ze strany vedoucích pracovníků

Jako hlavní návrh se společnosti doporučuje zavedení vlastního **motivačního programu**, jehož konkrétní podoba bude obsahem dalšího textu diplomové práce. Při tvorbě motivačního programu se blíže zaměříme na jednotlivé problémové oblasti uvedené výše, a dalšími doporučeními se tyto potíže budeme snažit odstranit. Dalšími návrhy bude **zavedení samostatného personálního oddělení** a zdůraznění **důležitosti uznání a pochval** vedoucími pracovníky.

5.1. Návrh motivačního programu

Účelem motivačního programu je navrhnout a konkretizovat jednotlivé oblasti motivace, tak, aby došlo k vytvoření motivačního prostředí, které bude aktivně působit na chování zaměstnanců a zároveň bude odrážet jejich aktuální potřeby a zájmy. Motivační program prostupuje celým systémem práce s lidmi a v jistém smyslu jednotlivé subsystémy celého systému práce s lidmi sjednocuje.

Prozatím jsou jednotlivé složky motivačního programu ve Slévárnách Třinec, a. s. vedeny ve formě vnitropodnikových dokumentů. V optimálních případech je vytvoření programu postaveno na výsledcích průzkumu spokojenosti. Jak již bylo zmíněno, průzkumy spokojenosti společnost Slévárny Třinec, a. s. provádí co dva roky a zároveň bylo provedeno dotazníkové šetření v rámci diplomové práce. Vznik uceleného motivačního programu by mohl vést ke zvýšení pracovní iniciativy, zlepšení firemní komunikace a mezilidských vztahů uvnitř společnosti. Takto vytvořený motivační program by měl být zveřejněn mezi stávajícími zaměstnanci (informační tabule na chodbách, informační systém, kanceláře jednotlivých oddělení), na webových stránkách společnosti a předkládán ke smlouvě nově přichozím zaměstnancům.

Motivační program by měl obsahovat následující části:

ÚVOD A CÍL PROGRAMU

Konkrétní podoba úvodu a cíle motivačního programu:

Předložený dokument „Motivační program“ obsahuje přehled jednotlivých motivačních nástrojů používaných ve společnosti Slévárny Třinec, a. s. Poskytuje tak zaměstnancům přehled o jejich nárocích a možnostech.

Cílem je podpora a zvyšování motivace zaměstnanců, zároveň s usnadněním jejich orientace v nabízených možnostech zaměstnavatelem.

ODMĚŇOVÁNÍ

Nespokojenost se systémem odměňování projeví zaměstnanci společnosti jak v průzkumu spokojenosti realizovaném společností v roce 2011, tak v dotazníkovém šetření provedeném v rámci diplomové práce. Nejčastější důvody se týkají neproplacené přesčasové práce, špatně nastaveného prémiového systému a pocitu nedocení práce vzhledem

k vlastnímu výkonu zaměstnance. Na základě těchto skutečností se společnosti v oblasti odměňování doporučují:

Změny v oblasti prémiování zaměstnanců. Řádné prémie jsou zaměstnancům poskytovány na základě plnění premiových ukazatelů. Výše prémie je stanovena diferencovaně dle zařazení zaměstnance a základem pro její stanovení je součet tarifní a osobní mzdy zaměstnance (více viz kapitola 4.1.1.). Společnost má v současné době stanoveno celkem devět premiových ukazatelů (PU):

PU1 - Hospodářský výsledek SL (Kč) / měsíční

PU2 - Potřebné výkony z výroby odlitků pro splnění HV SL (Kč) / měsíční

PU3 - Výkony z odlité výroby SL (Kč) / měsíční

PU4 - Neshodná výroba SL (%) / měsíční

PU5 - Plánovaná expedice - fakturace SL (Kč) / měsíční

PU6 - Stav pohledávek po lhůtě splatnosti (%) / měsíční

PU7 - Stav zásob a surovin (Kč) / měsíční

Nově od 1. 4. 2012:

PU8 - Produktivita práce-odpracované hod. SL oceli vztažené na výkony (hod)/ měsíční

PU9 - Termínové plnění zakázek SL (%) / měsíční

Pro každého zaměstnance jsou stanoveny konkrétní premiové ukazatele. Při nesplnění jednotlivých ukazatelů se postupně odečítá procentuální výše ukazatele od celkové výše prémie. Pro snadnější pochopení, je zde **uveden názorný příklad:**

- Zaměstnanci útvaru technologie litiny je dle úrovně řízení stanovena maximální výše prémie ve výši 20 % a následující tři premiové ukazatele:

Tab. 5. 1 Ukázka premiového systému společnosti Slévárny Třinec, a. s.

	<i>Limit (leden 2012)</i>	<i>Skutečnost (leden 2012)</i>	<i>Plnění</i>
PU1 (20% z 100%)→(4% z 20%)	500 000 Kč	887 000 Kč	ANO
PU2 SSI (40% z 100%)→(8% z 20%)	41 873 Kč	41 547 Kč	NE
PU4 SSI (40% z 100%)→(8% z 20%)	2,59%	0,19%	ANO

Pozn: SSI = slévárna šedé litiny

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 5. 1. je zřejmé, že zaměstnanec svým výkonem neovlivnil splnění ukazatele PU2, a tudíž se mu bude snižovat celková výše prémie (20 %) o 8 %. Jeho výše prémie tak za měsíc leden činila 12 % z hodnoty součtu tarifní a osobní mzdy.

Od 1. 4. 2012 došlo k rozšíření premiových ukazatelů o PU8 a PU9. Zaměstnanci z uvedeného příkladu tak přibyl k jeho stávajícím ukazatelům nový PU9. Výše max. prémie však zůstává zachována. Nový PU9 se promítne do současného systému premiování zaměstnance následovně:

PU1 – (20% z 100%)→(4% z 20%)

PU2 – (30% z 100%)→(6% z 20%)

PU4 – (30% z 100%)→(6% z 20%)

PU9 – (20% z 100%)→(4% z 20%)

Na základě rozhovorů s některými zaměstnanci byly zjištěny důvody nespokojenosti se systémem premiování. Těmito důvody jsou špatně nastavené premiové ukazatele, jejichž hodnota se zaměstnancům zdá být tak vysoká, že ji nelze splnit. Proto navrhuje, aby společnost přehodnotila nastavené premiové ukazatele, zda opravdu nejsou nastaveny příliš vysoko.

Vypracovat nový a přehledný dokument týkající se premiování zaměstnanců. Na základě osobních rozhovorů se zaměstnanci bylo zjištěno, že mnozí z nich nejsou plně seznámeni se systémem premiování. Z těchto důvodů by bylo vhodné vypracovat nový a přehledný dokument, ve kterém budou srozumitelně definovány premiové ukazatele a jejich hodnoty pro jednotlivé profese.

Přepracovat systém odměňování. Především systém zjednodušit tak, aby byl všem srozumitelný a jasný. Zaměstnanci by měli přesně znát konkrétní ukazatele specifických podmínek výkonu a jejich hodnoty, které ovlivňují výši osobní mzdy. Musí vědět, jak mohou tyto ukazatele ovlivnit a docílit tak zvýšení mzdy.

Pravidelně informovat zaměstnance. Pracovníci sami uvedli v dotazníkovém šetření, že by si přáli být informováni o vývoji mezd. Společnost by mohla tyto informace předávat nejlépe formou schůzek či besed, zvláště při změnách v systému odměňování. Těchto schůzek by byli účastni vždy všichni zaměstnanci. Díky informovanosti v oblasti odměňování může také dojít ke snížení pocitu nespravedlivého odměňování.

Konkrétní podoba části odměňování v motivačním programu po navržených úpravách:

Cílem systému odměňování je motivující a transparentní mzdový systém respektující zájmy a potřeby jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance.

Používané nástroje:

- *srozumitelný a jasný systém odměňování,*
- *řádné prémie na základě stanoveného prémiového systému,*
- *mimořádné prémie,*
- *odměny za pracovní a životní jubilea.*

VZDĚLÁVÁNÍ

Jak již bylo zmíněno v praktické části diplomové práce, vzdělávání zaměstnanců se realizuje na základě plánu vzdělávání na příslušný kalendářní rok. V tomto plánu jsou uvedeny jednotlivé profese a konkrétní možnosti absolvování vzdělávacích kurzů v daném roce. Zaměstnanci THP jsou s takto nastaveným systémem naprosto spokojeni, což se potvrdilo i v dotazníkovém šetření. Zaměstnanci ale často postrádají informace o aktuálních technologických postupech a legislativě. Proto by společnost měla dbát na **pravidelné vzdělávání, zejména u technologicky zaměřených profesí.**

Konkrétní podoba části vzdělávání v motivačním programu:

Cílem systému vzdělávání je poskytnout každému zaměstnanci možnosti zvyšování vlastní kvalifikace, a tím zajistit jeho optimální přípravu pro danou profesi.

Aktuální projekty:

- *bezplatné zajišťování kurzů a školení povinných ze zákona, včetně automatického sledování jejich platnosti,*
- *široká nabídka vzdělávacích kurzů pro všechny druhy profesí,*
- *vzdělávání nově příchozích zaměstnanců,*
- *podpora vzdělávání zaměstnanců na středních a vysokých školách poskytováním studijního volna,*
- *vzdělávání v rámci projektu PROFESE.*

KOMUNIKACE, INFORMOVANOST

Dalším důležitým aspektem je v každé společnosti komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými pracovníky, která vede k dobrému pracovnímu klimatu na pracovištích. Bez

komunikace nemohou nadřízení ovlivnit jedince a skupiny, nemohou je vést, aby svým výkonem dosáhli stanovených cílů. Zaměstnanec také musí mít pocit, že se může v případě potřeby vždy obrátit na svého vedoucího. Komunikace je velice důležitá, a nedostatečné komunikování stejně jako komunikování nepřiměřeným komunikačním stylem je jedním z největších prohřešků především proti efektivnosti a samotnému hladkému chodu firmy. Jiné způsoby komunikace jsou používány zaměstnanci mezi sebou a odlišné pak s nadřízenými pracovníky. Komunikace musí vždy probíhat na úrovni, být slušná, spisovná a nikdo nesmí být ponižován nebo urážen. Zaměstnanci společnosti Slévárny Třinec, a. s. projeví v dotazníkovém šetření spokojenost s komunikací se svým nadřízeným. Mají možnost sdělovat mu své připomínky, problémy a nápady. Pro ještě větší zkvalitnění stávajícího systému komunikace doporučujeme společnosti:

Vždy „otevřené dveře“ vedoucích zaměstnanců podřízeným. Vedoucí musí být pokaždé k dispozici svým podřízeným. Musí jim umět naslouchat a v případě nutnosti s nimi řešit existující problémy, nápady a připomínky. Tímto krokem by docházelo ve společnosti k upevnění vztahů mezi nadřízenými a podřízenými.

Zajistit vedoucím zaměstnancům vzdělávací kurz na trénink komunikace. Společnost by mohla zařadit tento druh kurzu mezi své stávající. Vedoucí zaměstnanci se díky kurzu naučí jak správně komunikovat a zároveň dojde ke vzdělávání zaměstnanců, což může zvýšit jejich motivaci.

Naopak na základě průzkumu spokojenosti a dotazníkového šetření se objevily znaky nedostatečné informovanosti zaměstnanců. Zaměstnancům chybí především informace o připravovaných změnách na pracovišti, operativní informace o situaci na pracovišti a informace o aktuálních technologických postupech a legislativě (viz část vzdělávání). Zároveň by zaměstnanci rádi přivítali informace týkající se strategických cílů společnosti a informace o aktuálním cílovém zákazníkovi. Pro zlepšení a zkvalitnění informovanosti zaměstnanců společnosti Slévárny Třinec, a. s. se doporučuje:

Aktualizace informačních tabulí. Vzhledem k tomu, že jsou tyto tabule zastaralé, navrhuje se jejich včasná aktualizace při jakékoliv změně a doplnění o další údaje. Mezi tyto údaje by měly určitě patřit: strategické cíle společnosti, vytvořený motivační program, vytvořený dokument týkající se prémiování zaměstnanců, plnění prémiových ukazatelů a stručné informace z nejdůležitějších porad.

Vytvoření přehledného internetového informačního systému pro zaměstnance. Jelikož společnost disponuje vlastním oddělením informatiky, nemusela by si najímat externí specialisty a vynakládat na realizaci tolik nákladů. Ve společnosti je již zaveden interní systém. Nově vytvořený speciální systém by se týkal veškerých zaměstnanců, tzn. také zaměstnanců dělnických profesí. Informační systém by obsahoval veškeré informace, které budou obsaženy na informačních tabulích, dále aktuální informace o připravovaných změnách na různých pracovištích a cílových zákaznících, možnostech vzdělávání, výsledcích hodnocení zaměstnanců a realizovaných průzkumů spokojenosti atd.

Konkrétní podoba části komunikace a informovanost v motivačním programu po navržených úpravách:

Cílem komunikace a informovanosti je mít dobře informované zaměstnance, kteří mají možnost zpětné vazby k vyjádření svých názorů, postojů a připomínek.

Aktuální projekty:

- *interní informační systém pro zaměstnance společnosti,*
- *vzdělávací kurzy na trénink komunikace pro vedoucí zaměstnance,*
- *pravidelně aktualizované informační tabule,*
- *pravidelné porady vedení společnosti a porady v jednotlivých útvech.*

ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY

Zaměstnanecké vztahy představují samostatnou významnou oblast, která představuje dynamický proces, a proto ji nelze brát jako něco, co je jednou provždy vymezeno a uzavřeno. Zaměstnanci Sléváren Třinec, a. s. nemají problémy s komunikací se svými přímými nadřízenými, ale vztah k přímému nadřízenému popisují převážně jako neutrální, v některých případech i negativní. Mezi zaměstnanci samotnými vládne převážně pozitivní a přátelská atmosféra. V rámci dotazníkového šetření ale bylo také zjištěno, že 26 % dotazovaných je spíše nespokojeno s celkovými pracovními a mezilidskými vztahy a absolutně nespokojeno je 10 %. Navíc průzkum spokojenosti provedený v roce 2011 odhalil nedůvěru zaměstnanců vůči vedení společnosti. Vzhledem ke všem uvedeným skutečnostem, se společnost v oblasti zaměstnaneckých vztahů může zaměřit na tato doporučení:

V rámci vztahů mezi zaměstnanci samotnými - zavedení firemních akcí. Firemními akcemi se myslí pořádání např. různých výletů, zájezdů, plesů a vánočních večírků. Také lze uspořádat tzv. teamspiritovou firemní akci. Tyto firemní akce jsou vhodné jak pro menší

týmy, tak i pro kompletní firemní strukturu. Základem těchto akcí je společný neobvyklý zážitek, který dokáže oživit vztahy mezi spolupracovníky a může nastavit novou úroveň jejich spolupráce. Teamspirit lze koncipovat také jako odměnu pro zaměstnance. Cílem teamspiritové akce může být: lepší poznání spolupracovníků, vznik či prohloubení neformálních vazeb mezi spolupracovníky, relaxace a pocit uznání za vykonanou práci. Zavedení firemních akcí by mohlo být pro společnost Slévárny Třinec, a. s. velkým přínosem.

V rámci vztahů zaměstnanců a vedení společnosti - zavedení motivačního přístupu Management „Otevřených knih“. Jedná se o motivační přístup, kdy organizace informuje své zaměstnance o svých finančních výsledcích tak, aby byli motivováni k lepším rozhodnutím. Cílem tohoto přístupu je přimět zaměstnance, aby přemýšleli jako vlastníci a tím pádem si uvědomili dopad svých rozhodnutí a aktivit na finanční výsledky. Zavedením přístupu by společnost zlepšila komunikaci a vztahy mezi vedením a zaměstnanci, získala větší důvěru a motivovanější zaměstnance. Nevýhodou přístupu managementu „Otevřených knih“ je prozatím malé podvědomí v České republice.

Konkrétní podoba části zaměstnanecké vztahy v motivačním programu po navržených úpravách:

Cílem zajišťování kvalitních zaměstnaneckých vztahů je vytvoření dynamického a fungujícího podnikatelského klimatu ve společnosti.

Aktuální projekty:

- široká nabídka firemních akcí,
- teamspiritové firemní akce,
- motivační přístup Management „Otevřených knih“.

FIREMNÍ BENEFITY

Firemní benefity, neboli zaměstnanecké výhody, jsou velice důležitým nástrojem ovlivňujícím motivaci zaměstnanců. Jejich rozsah je přímo úměrný tomu, jak je firma podnikatelsky výkonná a zda považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor. Společnost Slévárny Třinec, a. s. nabízí svým kmenovým zaměstnancům celkem šestnáct druhů těchto výhod. Zaměstnanci jsou seznámeni se všemi druhy benefitů, současná nabídka je motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu a nabízené zaměstnanecké výhody jsou pro ně dostačující. Několik respondentů také uvedlo v dotazníkovém šetření, uvítání dalších benefitů. Uvedli např.: slevy na kulturní zážitky (divadlo), nákup výrobků v rámci TŽ, a. s. bez

předložení stavebního povolení, příspěvek na očkování proti chřipce a proplacenou nevybranou dovolenou. Těmito návrhy se může společnost Slévárny Třinec, a. s. v budoucnu inspirovat. I přesto, že jsou benefity dostačující by se nabídka mohla rozšířit o tzv. „Sick days“ a „Personal days“.

Rozšíření zaměstnaneckých výhod o tzv. „Sick days“ a „Personal days“. Poskytnutím benefitu „Sick days“ společnost nabízí svým zaměstnancům možnost zůstat určitý počet dní doma, aniž by museli přinést neschopenku od lékaře. Takzvané „Personal days“, neboli dny osobního volna, se snaží vyjít vstříc zaměstnancům, kteří si potřebují zařídit např. osobní věci na úřadech, stěhování, zařizování v případě úmrtí v rodině atd. Opět se zaměstnanec nikdo neptá na důvody jeho nepřítomnosti. Povinností je pouze nahlásit, že si bere „Personal days“.

Slévárny Třinec, a. s. by mohly poskytovat „Sick days“ v rozsahu 3-5 dní v roce a dny osobního volna v rozsahu 3 dnů v roce. Nevyčerpané „Sick and personal days“ nebudou v případě nevyčerpání převáděny do dalšího roku.

Konkrétní podoba části firemní benefity v motivačním programu po navržených úpravách:

Cílem poskytování firemních benefitů je posílení soudržnosti zaměstnance s firmou a snaha získat a udržet si kvalitní zaměstnance.

Některé z nabízených výhod:

- *benefit ve výši 2 000 Kč/rok na zdravotní péči, sportovní a kulturní vyžití,*
- *„Sick days“,*
- *„Personal days“,*
- *příspěvek na jedno teplé jídlo na směně,*
- *poskytování bezúročných půjček,*
- *příspěvek na penzijní připojištění,*
- *příspěvek na životní připojištění,*
- *možnost vjezdu osobním automobilem, motorkou, kolem do areálu TŽ, a. s.*

K uvedenému motivačnímu programu se navrhuje také tzv. **Krédo motivačního programu**, které je založeno na systému motivace 5Zet. Uvedený systém byl doplněn ještě o další dva body, čímž vznikl **systém 7Zet**.

- **Zajímavá práce** – Každý zaměstnanec by měl dostávat alespoň část úkolů, které jsou mu radostí. U úkolů, o kterých se ví, že pravděpodobně nebudou přijaty vřele, je nutné podat vysvětlení o důležitosti.

- **Zprávy a informace** – Podstatou je otevření maxima možných informačních kanálů a sdílení informací o výsledcích a dění ve společnosti se zaměstnanci. Zároveň je u vedoucích důležitá přístupnost k dialogu a otázkám ze strany zaměstnanců.
- **Zapojení do rozhodnutí** – Zaměstnanec se může sám rozhodovat v těch případech, kdy rozhodnutí přímo ovlivňuje výsledek jeho práce. Poskytnutím této možnosti je u zaměstnance posílen impuls hledání nových cest řešení a zapojování nových nápadů. Je tedy nutné pamatovat na delegování rozhodnutí směrem dolů v pomyslné pyramidě řízení.
- **Závislost nula neboli nezávislost** – Zaměstnancům se poskytuje určitá volnost za předem stanovených záchytných bodů, na kterých dochází ke zhodnocení stavu. Zvýšená volnost pracovníků není plýtvání časem, ale vede k progresivnímu výkonu zaměstnance.
- **Zviditelnění v rámci kolektivu** – Zaměstnance je třeba oceňovat za dobře vykonanou práci. Jednoduché „děkuji Vám“ posune každého zaměstnance blíže společnosti.
- **Zdokonalování znalostí a dovedností** – Zaměstnanci jsou vedeni a podporováni ke zdokonalování svých dovedností a znalostí prostřednictvím různých vzdělávacích procesů.
- **Zaručené zaměstnanecké výhody** - Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány všem kmenovým zaměstnancům v uvedené plné výši, bez jakýchkoliv předem nutných splněných kritérií.

Návrh motivačního programu prezentuje pouze určitou představu a jeho konkrétní realizace se ponechává na společnosti Slévárny Třinec, a. s. Motivační program mohou dále rozšiřovat a obohacovat o další části. V jednotlivých částech se mohou detailněji věnovat všem možnostem dané části, čímž může ve finále vzniknout samostatná brožura Motivačního programu společnosti Slévárny Třinec, a. s.

5.2. Zavedení samostatného personálního oddělení

Vzhledem k tomu, že má společnost Slévárny Třinec, a. s. při svém počtu okolo 700 zaměstnanců jednoho personalistu, který má na starosti veškeré personální činnosti, **doporučuje se zavedení samostatného personálního oddělení.** V organizační struktuře společnosti je sice uveden Ředitel pro ekonomiku a personalistiku, ovšem tato funkce ve

skutečnosti neexistuje. Nově vzniklé personální oddělení by mělo vlastního personálního ředitele a minimálně jednoho personalistu. Vlastní mzdovou účetní společnost nemá a služby mzdové účetní si zajišťuje externě a to v rámci skupiny TŽ, a. s. Veškeré dceřiné společnosti TŽ, a. s. mají společné osobní oddělení zahrnující i mzdové účetní. Vzniklé personální oddělení by se oddělilo od ekonomického a nově se samostatně začlenilo do současné organizační struktury.

5.3. Zpětná vazba - Uznání a pochvaly ze strany přímých nadřízených

Uznání a pochvala ze strany přímých nadřízených, je jedním z nejmocnějších motivačních nástrojů, který působí na každého zaměstnance bez rozdílu věku či vzdělání. Pochvala nic nestojí a navíc povzbuzuje zaměstnance do dalších pracovních aktivit. Z dotazníkového šetření provedeného v rámci diplomové práce vyplynulo, že zaměstnanci nepovažují skoro vůbec pochvalu za motivační faktor a to z jednoho prostého důvodu. Ve většině případů se jim totiž uznání a pochvaly za dobře odvedenou práci nedostává. Proto je důležité, aby se společnost Slévárny Třinec, a. s. **zaměřila na zpětnou vazbu v podobě pochval a uznání**. Pochvala by měla být konkrétní, osobně zaměřená a spojena s rozhovorem a otázkami. Jedině takto může plnit svůj účel.

6. ZÁVĚR

Spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou jedním ze základních pilířů každé společnosti. Jestliže se společnosti podaří vytvořit takový motivační program, který bude alespoň z větší části odpovídat motivačnímu profilu zaměstnanců, získají tyto spokojené a motivované zaměstnance, což se zpětně projeví i na kvalitě jejich odvedeného výkonu.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat současnou situaci v oblasti motivace zaměstnanců ve společnosti Slévárny Třinec, a. s., a doporučit návrhy na zlepšení stávajícího systému motivace tak, aby zaměstnanci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu a vedení společnosti.

Teoretická část diplomové práce se zabývala teoretickými východisky problematiky motivace zaměstnanců. Teorie byla zpracována na bázi literatury jak české tak zahraniční. Při zpracovávání byly použity metody analýzy, syntézy, indukce a dedukce. Část praktická se rozděluje na další dílčí kapitoly. Veškeré informace byly získány pomocí analýzy interních dokumentů, dotazníkovým šetřením, konzultací s personalistou a zaměstnanci společnosti. První kapitola praktické části se věnovala základní charakteristice společnosti Slévárny Třinec, a. s., její historii, předmětu podnikání, firemní kultuře a struktuře zaměstnanců. Následující druhá kapitola popisovala a přibližovala současný stav motivace zaměstnanců ve společnosti. Zároveň bylo ve druhé kapitole obsaženo již zmíněné výzkumné šetření provedené dotazníkovou metodou. Ve třetí kapitole praktické části byly na základě výsledků z dotazníkového šetření a analýzy stávajícího systému motivace ve společnosti navrženy opatření, které by mohly vést ke snížení zjištěných nedostatků a ke zvýšení úrovně kvality celého procesu motivace zaměstnanců ve společnosti Slévárny Třinec, a. s. Největší nedostatky byly zjištěny ve firemní komunikaci, zaměstnaneckých vztazích, systému odměňování a ve zpětné vazbě v podobě uznání a pochval ze strany vedoucích zaměstnanců.

V jednotlivých problémových oblastech byly navrženy konkrétní doporučení a následně byl vytvořen návrh motivačního programu společnosti Slévárny Třinec, a. s. Mezi další návrhy také patřilo zavedení uceleného personálního oddělení a zdůraznění důležitosti uznání a pochval vedoucími pracovníky. Navrhovaná zlepšení nejsou závazná, ale mohou být právě těmi prvními krůčky vedoucí ke spokojenějším a motivovanějším zaměstnancům.

Cíl diplomové práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1.] ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- [2.] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3.] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [4.] ASWATHAPPA, K. *Human Resource Management: text and cases*. 5. ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2008. ISBN 978-0-07-066020-5.
- [5.] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [6.] BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.
- [7.] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [8.] BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.
- [9.] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- [10.] DONNELLY, J., J. GIBSON a J. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

- [11.] EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnosticke metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.
- [12.] FAIRWEATHER, Alan. *Jak byt motivujicim manažerem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3002-8.
- [13.] KOVÁCS, Jan. *Manažerske dovednosti*. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA. Ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-248-1423-0.
- [14.] LEDNICKÝ, Václav. *Základy managementu*. 5. vyd. Ostrava: Repronis, 2007. ISBN 978-80-7329-148-8.
- [15.] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [16.] PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání = Retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.
- [17.] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- [18.] ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- [19.] ROBINSON, Izabela. *Human Resource Management in Organisation*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2006. ISBN 13-978-1-84398-066-7.
- [20.] ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie: příručka pro studenty*. 2. dopl. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-406-9.
- [21.] STÝBLO, J., J. URBAN a M.VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

[22.] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.

[23.] WEIHRICH, Heinz a Harold Dayton KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Článek v odborném časopise

[24.] SÝKOROVÁ, Petra. Středoevropští šéfové škodí firmám. *Ekonom*. 2011, č. 46, s. 42-43. ISSN 1210-0714.

Internetové zdroje

[25.] *Webové stránky společnosti Slévárny Třinec, a. s.* [online]. © 2011 [cit. 2012-02-15].
Dostupné z:
<http://slevarny.trz.cz/>

Ostatní

[26.] Interní materiály společnosti Slévárny Třinec, a. s.

- Výroční zprávy společnosti,
- Podnikatelský program 2009 - 2013,
- Šetření spokojenosti zaměstnanců 2011,
- Technicko-organizační pokyny.

Seznam zkratk

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BOZ	bezpečnost a ochrana zdraví
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EMS	environmentální systém řízení
HV	hospodářský výsledek
např.	například
PPM	popis plánovaného místa
PU	prémiový ukazatel
QMS	systém řízení kvality
SL	Slévárny Třinec, a. s.
SSI	slévárna šedé litiny
THP	technicko-hospodářský pracovník
tj.	to je
tzv.	takzvaně
TŽ, a. s.	Třinecké železářny, a. s.

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE:

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 4. 2012

.....
Bc. Denisa Filipková

Seznam obrázků

Obr. 2. 1 Proces motivace	10
Obr. 2. 2 Yerkes – Dodsonův zákon („obrácená U-křivka“)	12
Obr. 2. 4 Potřeby a očekávání práce.....	18
Obr. 2. 5 Řetězec potřeba – přání - uspokojení	19
Obr. 2. 6 Maslowova hierarchie potřeb	21
Obr. 2. 7 Zjednodušený model teorie očekávání.....	26

Seznam tabulek

Tab. 2. 1 Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb	23
Tab. 2. 2 Rozdíly – Maslowova a Herzbergova teorie.....	24
Tab. 2. 3 Jak motivují manažeři ve světě	34
Tab. 3. 1 SWOT analýza společnosti Slévárny Třinec, a. s.	40
Tab. 4. 1 Rozdělení tarifních stupňů společnosti Slévárny Třinec, a. s.	44
Tab. 4. 2 Mzdové a osobní náklady společnosti Slévárny Třinec, a. s.	46
Tab. 4. 3 Demografické složení respondentů	52
Tab. 5. 1 Ukázka prémiového systému společnosti Slévárny Třinec, a. s.	67

Seznam grafů

Graf 3. 1 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti	41
Graf 3. 2 Vzdělání zaměstnanců společnosti Slévárny Třinec, a. s.....	42

Seznam příloh

Příloha č. 1	Stimulace jako nástroj ovlivňování lidí
Příloha č. 2	Organizační struktura společnosti Slévárny Třinec, a. s.
Příloha č. 3	Dotazník